

CRECER 10

No espere lo que viene, construya el futuro

ENTENDER 50

¿Es la era digital un tsunami para la dirección?

HACER 64

Cómo adoptar la industria 4.0

INALDE

“NUEVOS LÍDERES PARA LOS NUEVOS TIEMPOS”

RETOS DEL LÍDER 4.0

¿CÓMO SON LOS DIRECTIVOS QUE SE ENFRENTAN A LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL?

¿ERES DIRECTIVO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE UNA ORGANIZACIÓN?

TE INVITAMOS A SER PARTE DEL
CENTRO DE ESTUDIOS EN DIRECCIÓN DEL TALENTO (CEDIT)



CONOCE MÁS DEL CEDIT
ESCANEANDO ESTE QR CODE



DaaS

Device as a Service

IT simplificado. Recursos optimizados.

La forma inteligente de adquirir tecnología para su empresa.

HP DaaS es una solución integral de tecnología que combina los dispositivos y servicios que su empresa necesita para ser más eficiente, mejora la satisfacción de sus usuarios y libera recursos para que se enfoque en hacer crecer su negocio.



Los equipos adecuados para el trabajo

Elija la combinación de dispositivos y accesorios de nuestra más reciente selección de computadores de escritorio, notebooks y dispositivos móviles especializados que más se adapten a su negocio.



Administración inteligente de recursos

HP trabaja junto a usted, proporcionándole herramientas de análisis, enfoques y una administración proactiva en tiempo real.



Flexibilidad para su negocio

Planes simples pero flexibles que se adaptan a las necesidades de su negocio. Personalice su contrato agregándole servicios de ciclo de vida para complementar su plan central.

Contáctenos. HP DaaS Colombia, Tel.: +57 1 3930641.

© Copyright 2018 HP Development Company, L.P. La información contenida en este documento está sujeta a cambios sin previo aviso.

DEL DIRECTOR

Vivimos una época única, caracterizada por cambios impredecibles y acelerados. Ya formamos parte de una realidad ineludible, que exige la máxima atención por parte de los directivos para que sus decisiones empresariales sean acertadas. Las empresas, los líderes y el entorno, en general, están cambiando de manera vertiginosa y drástica. ¿Estamos preparados para reconocer los nuevos desafíos? En esta edición abordaremos precisamente los retos del líder 4.0.

Más allá del aspecto tecnológico, muy relevante para el desarrollo de las organizaciones, existen otros factores que forman parte de esta nueva revolución industrial. Pareciera que, en el espectro digital, la dimensión tecnológica tuviera todo el protagonismo y fuese la clave del éxito. Sin embargo, el líder del siglo XXI debe reconocer que la dimensión estratégica es esencial.

Somos parte de un mundo más colaborativo y esta palabra ha cobrado un sentido literal en la última década. Existen tantas estructuras organizativas como empresas mismas. A propósito de estos nuevos modelos de negocio, vale la pena resaltar la reflexión que nos dejaban en su reciente visita a INALDE, Miguel Cortés Kotal, presidente del Grupo Bolívar, y Jaime Gilinski Bacal, líder del Grupo Gilinski, acerca de cómo involucrar las nuevas generaciones, sus proyectos y sueños, a empresas caracterizadas por ser tradicionales. Nos debemos preguntar de qué manera armonizaremos el encuentro multigeneracional, que en diversos ámbitos de la vida ya está causando estrépito, y qué pasará con las personas



que hoy ocupan cargos que dejarán de existir cuando sus labores sean realizadas por un robot.

Los numerosos encuentros de los últimos meses con presidentes y directivos de importantes empresas en INALDE, nos ratifican la necesidad de explorar con profundidad los retos del líder 4.0. Por esta razón, el 3 y 4 de septiembre, en el seminario LAMS 2019, un espacio de reflexión y *networking* privilegiado, presidentes y directores generales nos reuniremos para trabajar juntos en modelos de negocio y alternativas para abordar la compleja situación que afrontan las empresas colombianas. Debemos recordar que son numerosas las oportunidades de emprendimiento y generación de empleo que ofrece el mundo digital.

Es necesario que los directivos y los líderes del mañana trabajemos por alcanzar un presente sostenible y un futuro innovador. Este propósito debe ser extendido no solo a las organizaciones sino a la sociedad, pues ahora más que nunca, la huella de las empresas tiene un impacto global. De las decisiones de quienes estamos en el vértice de las organizaciones dependerá que los aportes sean de verdadero provecho para el bien común de la sociedad.

Alejandro Moreno Salamanca

Director General
INALDE Business School



Alejandro Moreno Salamanca
Director General
Inalde Business School

Héctor Ángel
Director honorario *Revista Inalde*

Luis Fernando Algarra García
Director *Revista Inalde*
revista@inalde.edu.co

Comité Editorial
Alejandro Moreno Salamanca
Martha Lucía Peña Malaver
Jorge Iván Gómez Osorio
Héctor Ángel

Enrique Franco Mendoza
Asesoría editorial y de diseño

Adriana Prieto Herrera
Productora editorial



Especial Líderes 4.0
Una radiografía del entorno actual por medio de análisis y opiniones de directivos, autoridades y estudiosos que plantean rutas y herramientas.

ESPECIAL

- 10 **LÍDERES 4.0**
NUEVOS LÍDERES PARA LOS NUEVOS TIEMPOS
Alfonso Aza Jácome
- 18 **ENTREVISTA**
IVÁN MANTILLA. MINTIC. NO ESPERE LO QUE VIENE, CONSTRUYA EL FUTURO
- 26 **ENTREVISTA**
CARLOS ZENTENO, PRESIDENTE DE CLARO COLOMBIA
- 34 **LÍDERES 4.0**
INDUSTRIA 4.0, claves para empezar con el pie derecho
Carlos Alberto Uribe

- 38 **LÍDERES 4.0**
GENERAR CONFIANZA, herramientas reales para un directivo 4.0
Ángela Ruiz Díaz
- 46 **LÍDERES 4.0**
LA EXPERIENCIA DE LA INDUSTRIA MUSICAL como antesala al pensamiento disruptivo
Alejandro Jiménez
- 52 **LÍDERES 4.0**
¿LA ERA DIGITAL ES UN TSUNAMI PARA SU DIRECCIÓN?
Llegó la hora de surfear
German Serrano
- 58 **PERSPECTIVA**
CÓMO SE CONFORMAN EQUIPOS
Gustavo Mas

- 62 **DIRECTIVOS 4.0**
¿CÓMO ENFRENTAR EL RETO ADAPTATIVO?
Jorge Iván Gómez Osorio
Hugo Díaz Luna
Alfredo Rodríguez Pacheco
- 68 **DIRECTIVOS WORLD WIDE**
- 78 **INALDE BUSINESS SCHOOL**
Actividades del segundo trimestre de 2019



Consejo de Dirección
Alumni Inalde

Alejandro Moreno Salamanca
Director General

Alfonso Aza Jácome
Director de Relaciones Corporativas

German Serrano Duarte
Director Alumni

Carlos Dupuy de Lome Manglano, PDG (IESE).
José Luis Salas Hinestrosa, PDD.
Marianella Sierra Moreno, MBA.
Juan Manuel Medina Montejo, MBA.
María Isabel Junca Gómez, PDD.
Sandra Zenaida Sarmiento García, PDG.
Glady Pérez Colmenares

Mariana Daza Palacios
Catalina Castaño Hincapié
Periodistas

Diseño Editorial Comunicaciones Ltda.
Diseño, edición de ganchos de contenido,
diagramación, preprueba
Corrector: Jesús Delgado
contacto@disenoeditorial.com

Shutterstock
D.E. Comunicaciones Ltda.
Archivo particular colaboradores
Cortesía prensa: Lockheed Martin Corporation, Alibaba
Foundation, Kack Ma Foundation, UN Women Foundation,
Zoom Communications, Salesforce/Techpoint, ServiceNow.
Eventos y personajes INALDE.
Jaime Ariza, Juan José Rubio Henao
Fotografía e ilustraciones

Diseño Editorial Comunicaciones Ltda.
Concepto y diseño de portada y aperturas

Nomos Impresores
Impresión

Las opiniones y criterios expuestos en esta revista son de exclusiva responsabilidad de los autores.

www.inalde.edu.co
Autopista Norte km. 7
-costado occidental-
Tel.: (571) 861 4444
Fax.: (571) 862 0006
Chía - Colombia



Si algo evidencia un mundo tan dinámico como el de hoy es que los directivos deben estar preparados para la reflexión profunda antes de tomar decisiones. El líder 4.0 debe tener una visión integral, no solo del entorno que percibe sino, además, de los contextos histórico y social que lo forman, de modo que pueda entender las exigencias y las necesidades que lo rodean para así ofrecer valor a la sociedad. El directivo de hoy es, entonces, un verdadero protagonista del desarrollo.

Esta edición de la Revista *INALDE* aborda los principales retos que debe afrontar ese líder del siglo XXI. Una premisa fundamental señala que antes de embarcarse en proyectos de transformación digital —un concepto que está en boga—, el directivo debe pensar en procesos de transformación cultural que le permitan entender las necesidades de la sociedad y de su organización, así como generar los ambientes más propicios para los diálogos intergeneracionales, entre otros asuntos importantes.

Más allá de entender la utilidad de los recientes avances tecnológicos, el líder 4.0 debe estar preparado para asumir retos como el encuentro entre generaciones, lo cual añade a la forma de crear empresas y hacer negocios, visiones que podrían parecer al tiempo distantes y válidas. El criterio y la prudencia constituyen elementos fundamentales para el directivo que busca entender y propiciar espacios de diálogo con el fin de aprovechar un encuentro generacional que reúne hoy en las organizaciones tanto a un *baby boomer* como a un *centennial*, para que juntos saquen proyectos adelante.

Asimismo, es necesario entender que la tecnología, vista muchas veces como la protagonista de la era digital, constituye solo una herramienta a disposición de los directivos y empresarios; un mecanismo que puede ayudar a entender estas nuevas realidades. Aun así, el ámbito digital hoy es un campo tan amplio que, en este preciso instante, surgen cientos de miles de desarrollos como aplicaciones desde casi todas las esferas profesionales imaginables. No obstante, vale la pena cuestionarse: ¿la tecnología se reduce a *apps* que facilitan el día a día o hay detrás otros conceptos como la robótica, el internet de las cosas, el *big data* o, incluso, el *small data* que están cambiando de manera drástica los conceptos organizacionales, empresariales y directivos?

Al final, la profunda reflexión debería llevar a la conclusión de que lo más importante es la gente que conforma las organizaciones. Solo de esta forma es posible alcanzar una sociedad y un futuro prometedor y sostenible.

Luis Fernando Algarra García

Director *Revista INALDE*

luis.algarra@inalde.edu.co

El nuevo entorno digital obliga a modernizar los procesos y operaciones de casi todos los sectores para que las empresas lleguen a ser exitosas. Pero, modernizar sin más no es suficiente. Se necesita también revolucionar el estilo de liderazgo.



De qué están hechos los líderes que van a enfrentar los nuevos tiempos.

pág. 10

No espere lo que viene, construya el futuro.
Entrevista exclusiva con Iván Mantilla, viceministro de conectividad y digitalización

pág. 18

¿Cómo se llega a ser líder 4.0?

pág. 26

RETOS DEL LÍDER 4.0

Industria 4.0
Claves para empezar
con el pie derecho.

pág. 34

Herramientas reales
para un líder 4.0

pág. 38

¿Cómo enfrentar
el reto adaptativo?
Cuatro modelos para liderazgo
empresarial.

pág. 62

NUEVOS LÍDERES PARA LOS NUEVOS TIEMPOS



Alfonso Aza
Jácome, Ph.D.

Profesor
INALDE Business School

En la era de la Industria 4.0, la forma como los líderes inspiran e influyen a los demás se convierte en un diferenciador entre las organizaciones que prosperan y las que no.



LOS LÍDERES 4.0 SON
EXPLORADORES QUE DESCUBREN
CÓMO ES EL FUTURO, Y
"REGRESAN" PARA MOSTRÁRSELO
A OTROS

- pág. 13

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL
Y EL COMPROMISO COMO
HERRAMIENTAS DEL LÍDER

- pág. 14

CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN
COMO EJES DE TRANSFORMACIÓN

- pág. 16



Elon Reeve Musk ha demostrado tener una visión de futuro. Físico de profesión, y gracias a su visión y creatividad hoy es inversor y cofundador de PayPal, Tesla Motors, SpaceX, Hyperloop, además de director general de SpaceX y de Tesla Motors, presidente de SolarCity y copresidente de OpenAI.

← decisiones correctas. Pero entonces, ¿cómo cambia el liderazgo empresarial en el contexto de la cuarta revolución industrial?

En la era de la Industria 4.0, la forma en que los líderes inspiran e influyen a los demás se convierte en un diferenciador entre las organizaciones que prosperan y las que no. Solo aquellos que logren esta transición con éxito estarán preparados para obtener ventajas competitivas en este nuevo entorno; deben ser verdaderos innovadores disruptivos que transformen sus industrias para beneficio de sus empresas. Son los líderes 4.0.

Esta nueva generación de líderes empresariales debe enfrentar varios desafíos para llevar sus compañías a otro nivel, y por eso, requieren unas nuevas habilidades directivas, muchas de ellas innatas:

- **Visión de futuro:** el liderazgo en el mundo de hoy está más relacionado con el mañana. Como la industria actual es tan

Las innovaciones de la tecnología digital como la inteligencia artificial, *blockchain*, el internet de las cosas, la computación cuántica, la impresión digital 3D, la nanotecnología o la robótica, junto con el intercambio de datos articulados a través de internet integran hoy, de forma poderosa, el mundo virtual y el real. La cuarta revolución industrial es un hecho que impulsa nuevas formas de gestionar y organizar las empresas. Es la era de la "Industria 4.0".

Sin embargo, ese cambio acelerado no se produjo solo en las empresas de manufactura o de desarrollo, como originalmente sugirió

Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial, cuando acuñó la expresión "cuarta revolución industrial" en el contexto de la edición del Foro Económico Mundial de Davos 2016.

El nuevo entorno digital obliga a modernizar los procesos y operaciones de casi todos los sectores para que las empresas lleguen a ser exitosas. Pero, modernizar sin más no es suficiente. Se necesita también revolucionar el estilo de liderazgo, pues siempre existirán los problemas complejos de alta incertidumbre que la técnica no puede resolver, donde solo las personas, y no las máquinas, están en condiciones de tomar las

dinámica y tiene cambios continuos, requiere poder visionar el futuro. En realidad, los líderes 4.0 son exploradores que descubren cómo es el futuro, y "regresan" para mostrárselo a otros. Este es, posiblemente, el más importante de todos sus retos y también el más difícil, porque deben ser profetas...

- **Transformación:** un líder, por definición, debe tomar la iniciativa. Por tanto, los líderes 4.0 son capaces de adaptarse a un nuevo escenario con unas estructuras empresariales y modelos de negocio que nada tienen que ver con las anteriores.

Convierten la cultura de la transformación en una estrategia corporativa en sí misma, para conseguir que todos los integrantes de la organización estén dispuestos a cambiar en cualquier momento para alcanzar las metas propuestas. Por tanto, otro de los grandes retos de los líderes 4.0 es la capacidad de plantear una estrategia innovadora que dé respuesta a los desafíos empresariales que se presenten. El cambio será un proceso continuo porque los líderes compartirán su experiencia, crearán caminos para alcanzar los resultados y formarán a otros.

- **Autoridad vs. poder:** a diferencia de los líderes tradicionales, que ostentan el poder conferido por otro nivel jerárquico superior, los líderes 4.0 asumen responsabilidades y son dueños de su crecimiento profesional, al demostrar sus habilidades sobresalientes para el desarrollo de la empresa: se convierten en líderes por su prestigio profesional que les permite tener autoridad y reconocimiento entre sus pares y subalternos. Por eso, son altamente competitivos pues dependen exclusivamente de su talento.

- **Equipo de trabajo:** la adquisición y el desarrollo del talento es la principal ventaja competitiva de la Industria 4.0. La productividad depende del valor de la innovación y la creatividad. De esta manera, otro de los retos de los líderes 4.0 es la construcción de un



Facebook constituye un ejemplo de disrupción y Sheryl Kara Sandberg, su directora de operaciones, es la líder que ha conseguido mantener arriba a uno de los equipos más sólidos de Silicon Valley. Economista, es una de las 25 personas del mundo más influyentes en la web.



El papa Francisco ha establecido una nueva dirección para liderar la transformación de la Iglesia católica, congregación de 285 millones de personas fieles al cristianismo.



Malala Yousafzai, premio Nobel de Paz, ejemplo de lo que significa compromiso. Activista, bloguera y estudiante universitaria, es un símbolo del liderazgo de hoy.

equipo de trabajo formado, comprometido y motivado; junto con la capacidad para atraer y mantener el talento. Los directivos 4.0 tienen entre sus prioridades el crecimiento profesional de las personas de su equipo. Además, entienden que su misión es ayudar a que desarrollen todo su potencial para ser mejores profesionales y, también, mejores personas. De hecho, deben conseguir que cada uno de los miembros

de su equipo llegue a convertirse, a su vez, en un líder dentro de sus propias responsabilidades.

• **Inteligencia emocional:** los líderes 4.0 tienen buena comprensión del comportamiento humano y

cuentan con las habilidades interpersonales para conocer la actitud, los motivos y los sentimientos de los miembros del equipo, junto con una capacidad de comunicación clara, persuasiva y fluida que les permite desarrollar relaciones cooperativas y eficaces. También demuestran una gran generosidad y humildad, al identificar su éxito personal o el de un subordinado como algo que "hicimos juntos". Por otro lado, manifiestan con regularidad un interés genuino por su equipo, casi como un padre de familia, que habla y actúa con un sentido del deber claramente personal hacia todos ellos.

• **Compromiso:** los líderes 4.0 se mantienen fieles a los valores de la organización y a los compromisos adquiridos con los demás, generando una confianza que produce una gran fortaleza en la organización. Su empeño para cumplir una promesa se mantiene hasta el final del proceso. A cambio, reciben la confianza de su gente que asume la responsabilidad por el desempeño del equipo y, de la misma manera, en su propio ejercicio del liderazgo

inculcan esos mismos hábitos entre los demás.

• **Transparencia y colaboración:** la toma de decisiones ya no está exclusivamente en manos de una sola persona, el centro de gravedad descendió en la organización con estructuras más planas y con empleados más empoderados. En el mundo digital, la información ya no constituye un poder reservado a unos pocos: es una herramienta para distribuir el conocimiento y obtener valor. Por eso, otro de los retos que deben afrontar consiste en crear entornos en los que se promueva el intercambio de información para inducir a comportamientos proactivos. Surge así una nueva cultura corporativa, que fomentará la confianza y la colaboración productiva en todos los niveles.

• **Evaluación y motivación:** en un mundo cambiante, las evaluaciones continuas son necesarias. En este sentido, las antiguas valoraciones por desempeño evolucionan hacia la retroalimentación, es decir, hacia el intercambio constante de *feedback* y recomendaciones para aprender de los errores y anticipar conflictos futuros. Además, esos consejos ayudan a captar el sentido de la tarea y motivan a los subordinados a pensar de manera diferente en su quehacer en la organización; porque hoy,

los empleados no quieren trabajar solo para los accionistas, quieren hacer algo significativo para toda la sociedad.

• **Ágilidad y flexibilidad:** los líderes 4.0 son personas que pueden resolver problemas complejos y establecer una nueva dirección para liderar la transformación, porque poseen la capacidad de observar el entorno y están dispuestos a aprender para reaccionar más rápido ante los cambios. También son conscientes de que los ciclos de producción se han acortado para dar respuesta a una demanda cada vez más exigente.

De esta manera, podemos concluir que es posible identificar a los líderes 4.0 por los juicios que se emiten sobre ellos entre los miembros de su equipo y demás colaboradores

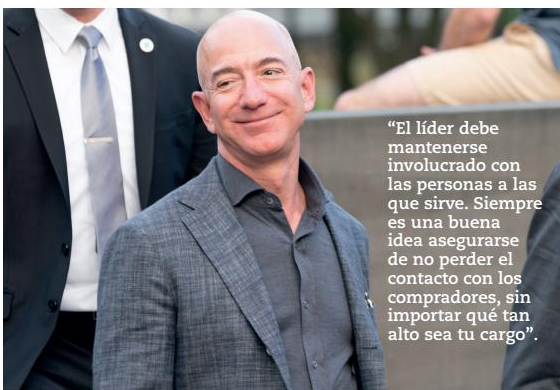
que los rodean. Esos juicios deberían ser del siguiente estilo: “Es visionario”, “es confiable”, “sabe escuchar”, “es coherente”, “me entiende”, “me facilita el llegar a mis objetivos”, etcétera.

Como propone Ken Blanchard en su artículo “La pirámide organizacional puesta al revés”, al ubicar el vértice de la pirámide organizacional hacia abajo, los líderes se convierten en el apoyo para los colaboradores que, a su vez, son los que atienden y dan servicio a los clientes. Al girar de esta forma la estructura de la organización, permite generar una actitud adecuada para el servicio. Por eso, para que los directivos logren convertirse en líderes 4.0 deben existir unas condiciones personales previas que les permitan de forma genuina vivir y tener presentes algunas emociones



Entre 2009 y 2017, y aún hoy, Barack Obama le ha mostrado al mundo la coherencia, confiabilidad, compromiso y transparencia que debe enmarcar la vida de un líder.

“Cuando nuestros intereses y valores están en juego, tenemos la responsabilidad de actuar”.



“El líder debe mantenerse involucrado con las personas a las que sirve. Siempre es una buena idea asegurarse de no perder el contacto con los compradores, sin importar qué tan alto sea tu cargo”.



Jeff Bezos creó Amazon a partir de su sueño de tener una librería. Desde 1994, y como resultado de la decisión de “minimizar mi lamentación”, Bezos le mostró al mundo cómo un vendedor minorista se podía convertir en el rey de las ventas en línea.

alta dirección de manera individualizada al entrenarlos para que piensen y actúen más allá de los límites y paradigmas existentes. El desarrollo de líderes digitales incluye también elementos tradicionales

de entrenamiento como la educación ejecutiva, que son muy importantes. Por otra parte, es imprescindible preparar los futuros relevos, ubicar a los empleados con alto potencial en posiciones que los lleven más allá de sus competencias y habilidades actuales.

En definitiva, el mundo digital brinda nuevas herramientas para el desarrollo de las empresas, pero exige otras competencias a los directivos que buscan hacer crecer su organización.

Si aprovecha todas las oportunidades, el líder 4.0 no solo logrará cambiar la cultura de la organización y estar al frente de un equipo competitivo, sino que podrá dirigir su empresa hacia el éxito. **1**

que serán clave en su desempeño y ser sustento para el resto de la organización: confianza, ambición, amor propio y a los demás, seguridad y compasión, pues esas emociones generan un amplio eco en el equipo que los rodea.

Para llevar a cabo toda esta transformación del estilo directivo puede ser necesario acudir a procesos de capacitación y formación de estos nuevos líderes digitales, como el *coaching* ejecutivo, que se enfoca en desarrollar el máximo potencial de la



Más de 360 empresas forman el conglomerado Virgin, de Richard Branson, a quien se le reconoce la autoría de esta frase: “Entrena a las personas lo suficientemente bien como para que se puedan ir y trátalas lo suficientemente bien como para que se quieran quedar”.



Foto: Adobe Stock

SUBE A LA NUBE CON ACROBAT DC Y CAMBIA TU PERSPECTIVA

Libera tus manos de papel. Pásate a la nube con Adobe Acrobat DC y descubre los beneficios de trabajar en equipo con documentos digitalizados.

- Accede desde cualquier dispositivo a los documentos que tienes que firmar, descargando la aplicación Adobe Acrobat y Adobe fill & sign (desde el marketplace)
- Escanea archivos y conviértelos en textos editables sin trabajo manual.
- Dale seguridad a tus documentos con claves y encriptación para evitar que te los cambien.
- Colabora con tu equipo en tiempo real
- Compara documentos en segundos



¿Te interesaría un demo? [Inscríbete aquí](#)



Adobe Acrobat DC

LÍDERES 4.0
ENTREVISTA
A IVÁN MANTILLA GAVIRIA,
VICEMINISTRO
DE CONECTIVIDAD Y DIGITALIZACIÓN

NO ESPERE LO QUE VIENE,
CONSTRUYA EL FUTURO

A propósito de los acelerados cambios tecnológicos y los nuevos paradigmas que deben afrontar las organizaciones, la Revista INALDE conversó con Iván Mantilla, viceministro de Conectividad y Digitalización del MinTIC. Su óptica desde la esfera estatal confirma tendencias, cuestiona procesos y propone trayectorias.





Iván Mantilla llegó al viceministerio con una hoja de vida que además de acreditarlo para su cargo, lo califica para hablarnos de la cuarta revolución industrial. Es ingeniero de Telecomunicaciones de la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga, máster en Tecnologías, Sistemas y Redes de Comunicaciones, Ph.D. en Telecomunicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, España, y máster en Pensamiento Estratégico y Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia.

Sus apreciaciones acerca de cómo los directivos y empresarios colombianos deben afrontar los retos que trae la era digital, constituyen la base para asegurar que esta revolución "va mucho más allá de la tecnología... es solo una herramienta en este vasto panorama".

¿Cuáles son los retos que debe afrontar un líder?

Para responder a esta pregunta es necesario tener en cuenta que las actividades del ser humano siguen siendo las mismas (la gente come, se divierte, consume contenidos, hace compras, sale de vacaciones, hace amigos, conoce a la pareja) y su esencia no cambia. Pero internet, con su auge, ha hecho que el ser humano consuma bienes y servicios de manera diferente.

En este sentido, vale la pena reflexionar sobre dos aspectos que resultan determinantes, tanto para las empresas como para los clientes o consumidores:

- El ser humano ha cambiado su forma de consumir y eso ha significado que las empresas empiecen a preocuparse por ofrecer sus productos o servicios de una forma diferente.
- La tecnología se ha vuelto, simplemente, un mediador de las actividades del ser

humano. Es una herramienta, pero los fines son los mismos desde hace miles de años.

Con base en las implicaciones de esta transformación, el viceministro destaca dos aspectos coyunturales relevantes que, por la inmersión en las dinámicas y la propia cotidianidad tecnológica, podrían obviarse con frecuencia:

1. Internet es el elemento que ha permitido materializar el concepto de globalización, pero esto ocurrió solo hace diez o quince años, gracias a la conectividad.
2. Si la puerta de acceso a la globalización es internet, también es necesario recordar que hoy la mitad de la población mundial está desconectada.

En este panorama y con base en la premisa de que la tecnología es solo una herramienta ¿cuáles son los retos que el líder de hoy debe afrontar?

Son cinco, fundamentalmente, y los agruparé y resumiré de esta manera:

1. **La tecnología es solo una herramienta,** un mecanismo para crear mediación y no un factor completo e integral. Por lo tanto, el foco para los directivos, empresarios y líderes deben ser las personas y no la tecnología.
2. En un mundo tan cambiante, donde todo depende de todo, los grandes líderes tienen que preocuparse por **analizar el entorno de manera global, 360 grados** (territorial, regional, económico, cultural, político, legal). Hay que aprender a analizar a la sociedad por medio de los datos.
3. **Pensamiento prospectivo.** Es importante olvidarse por un segundo de lo que va a ser el futuro, de lo que creemos será la realidad en unos años y, mejor, construir



Las apreciaciones de Iván Mantilla, viceministro de Conectividad del MinTIC, acerca de cómo los directivos y empresarios colombianos deben afrontar los retos que trae la era digital constituyen la base para asegurar que esta revolución "va mucho más allá de la tecnología".



"La tecnología es solo una herramienta, un mecanismo para crear mediación y no un factor completo e integral. Por lo tanto, el foco para los directivos, empresarios y líderes debe ser las personas y no la tecnología".



un escenario de futuro y estructurar la realidad que se construya. Hay que tratar de adaptarse a la realidad y con base en ello proponer.

4. Liderazgo por principios. Va más allá de la microgerencia y de la constante delegación que se va haciendo corta. El liderazgo por principios consiste en formular y transmitir lineamientos y objetivos generales y dejar que cada uno fluya. La coherencia entre lo que se piensa y lo que se dice, así como el buen ejemplo son los pilares que garantizan el éxito del liderazgo por principios.

5. Capacidad de cambiar el pensamiento de una forma muy rápida, pues si algo nos han demostrado los nuevos entornos y tendencias es que hoy podemos pensar y trabajar sobre una estrategia que mañana o, incluso esta tarde, podría resultar obsoleta.

Para hacer frente a estos retos, la confianza se vuelve indispensable. ¿Qué recomendaciones les da a los directivos para buscarla y fomentarla?

La confianza es algo que se construye, y solo se empieza el proceso cuando el líder está abierto a ello, por ejemplo, asignando una tarea, una responsabilidad o un proyecto y dejando que la gente se desenvuelva de manera natural en su trabajo.

Lo más importante en esa construcción de confianza está en reconocer que lo más probable, sin que signifique demeritar las capacidades de la persona, es que haya equivocaciones y puede haber muchas razones: porque cometió un error o porque a lo mejor tú, como líder, no diste las indicaciones correctas o tuviste fallos en tu comunicación. Cuando alguien del equipo se equivoca, se nos olvida que es probable que no hayamos transmitido el objetivo como esperábamos o no asignamos las tareas

como queríamos que se realizaran. Ante esta realidad, lo más importante es asumir la responsabilidad de lo que sucedió.

Es imprescindible, además, considerar que el factor humano siempre debe ser la prioridad. Nunca debería cuestionarse a una persona del equipo que necesite tiempo para asuntos personales, como "llevar a los hijos al colegio", "hablar cinco minutos de algún problema personal" o "pedir un consejo".


A propósito de la reciente aprobación del proyecto de ley que busca garantizar la plena conectividad de país, ¿qué debe esperar un directivo de este panorama y qué implicaciones tendrán los proyectos que el Mintic impulsará?

La modernización del tema tecnológico en Colombia tiene un objetivo claro: lograr que el ciento por ciento de los integrantes de la sociedad, sin importar dónde vivan, si forman parte de una minoría étnica o de lo que sea, hagan parte del entorno digital.

Esta modernización traerá consigo un fenómeno muy beneficioso para las empresas de bienes y servicios, pues cuando el ciento por ciento de la población esté conectado, nacerán más de veinte millones de nuevos clientes potenciales para sus negocios. En este momento solo 48 % de los colombianos tienen acceso a internet.

Para alcanzar el éxito en esta nueva realidad próxima para el país, es necesario entender cuáles son las necesidades y qué quiere la mitad de la población colombiana que aún no tiene acceso a internet. Los empresarios, además, deben comenzar a pensar en cómo adaptarán sus negocios y productos para que esa parte de la población que tiene poder adquisitivo bajo, se convierta en clientela, de acuerdo con modelos que tengan como premisa una verdadera responsabilidad social empresarial.

Cuando se haya alcanzado el objetivo y todas las personas en el país estén conectadas, surgirá un nuevo reto, el de



“El día en el que se diga:
en promedio,
los hogares colombianos
de estratos 1 y 2
aumentaron sus ingresos
en equis porcentaje
gracias a la conectividad,
ese día Colombia será un
país líder digital”.

garantizar que puedan consumir, como lo ha hecho el resto de la población en las últimas décadas. Para ello será fundamental el trabajo conjunto y estratégico entre los sectores público y privado.

¿Cuáles han sido los principales aciertos y dificultades del país, del ministerio y del viceministerio a la hora de afrontar estos retos?

Una de las mayores dificultades es que las políticas públicas en tecnología han tenido el foco en lo tecnológico y no en el factor humano, sociopolítico y cultural. Hasta ahí llegaban estas políticas: regalar “smartphones” o aparatos tecnológicos a las poblaciones vulnerables. Pero nuestro objetivo, hoy en día, no es llevar un cable de internet a un hogar, sino que la gente aproveche esos recursos para conseguir un empleo, por ejemplo.

El día en el que se diga: “En promedio, los hogares colombianos de estratos 1 y 2 aumentaron sus ingresos en equis porcentaje gracias a la conectividad”, ese día Colombia será un país líder digital en América Latina y en el mundo.

Además de brindarles este servicio a estas poblaciones, es necesario comenzar a descubrir qué quieren estas personas, qué les gusta, a qué se dedican, cuál es su entorno. De esta manera, se evidencia que proveerles un cable de internet es solo el 10 % del problema; el resto deben ser soluciones que no tienen que ver necesariamente con tecnología.

En tal sentido y teniendo en cuenta estos proyectos y los acelerados cambios que se esperan ¿cuáles deben ser las principales características de los líderes que apoyan el proceso de modernización del sector TIC en

“Hoy en día, cuando uno lidera equipos, ya sea en el sector público o privado, tiene que entender a la sociedad, lo cual se logra únicamente haciendo análisis de datos”.

Colombia, incluidos los empresarios?

Son tres los aspectos fundamentales:

1. Hay que reconocer que en un mundo digitalizado se deben entender los diferentes nichos de mercado que existen.
2. Las empresas no deberían tratar de adaptarse a la realidad que viene, sino entender qué necesidad establecen, la construyen y sobre ella edificar los bienes o servicios que quieren ofrecer.
3. Tener en cuenta en cualquier proyecto que el foco no es la tecnología.

¿Cómo se deben preparar los directivos para descubrir nuevas experiencias que satisfagan a sus stakeholders en este nuevo panorama?

Los directivos se deben preparar con el análisis de datos. Desde la antigüedad se lograron plasmar, se analizaron y se sacaron conclusiones. Luego llegó la imprenta y estos datos se masificaron. De esta manera, el ser humano compartió esos análisis y mejoró sus capacidades para estudiarlos. Luego, llegaron las bases de datos y se aumentó nuevamente la capacidad de recolectar y analizar. Hoy en día hay un fenómeno llamado datificación de la vida diaria y, en esencia, se refiere a ese minuto a minuto de nuestras vidas que está quedando registrado en bases de datos digitales. Es decir, en teoría, hoy tenemos potencialmente todos los datos para responder de una manera completa a las preguntas que históricamente nos hemos hecho, pues ya sabemos qué hacemos, cuándo nos levantamos, qué miramos, qué comemos, qué compramos, qué buscamos en internet, etc.

El mayor reto de los directivos es tomar esa infinidad de datos y entender qué quiere el ser humano. Por primera vez tenemos los

datos para entender lo que quiere o necesita, al menos, la mitad de la población mundial, porque la otra mitad no está conectada. De esta manera, las empresas capaces de guiar su gestión utilizando la explotación de datos, son las que realmente triunfarán.

Es necesario resaltar también que hoy en día es muy importante tener un equipo multicultural, porque los datos pueden arrojar todo tipo de conclusiones y la ponderación de estas como el factor determinante para que las decisiones directivas sean asertivas.

¿De qué manera una escuela de negocios podría ayudar al sector público para trabajar en conjunto en la construcción de estas nuevas realidades para Colombia y el mundo?

Normalmente, se asocia a la persona que asiste a los programas de una escuela de negocios como un directivo a quien solo le interesa el segmento de la población que tiene el poder adquisitivo para comprar el producto o servicio que vende su organización, pero en un mundo digital, la gran habilidad consiste en entender cómo atender a ese segmento de la población que no ha estado conectado.

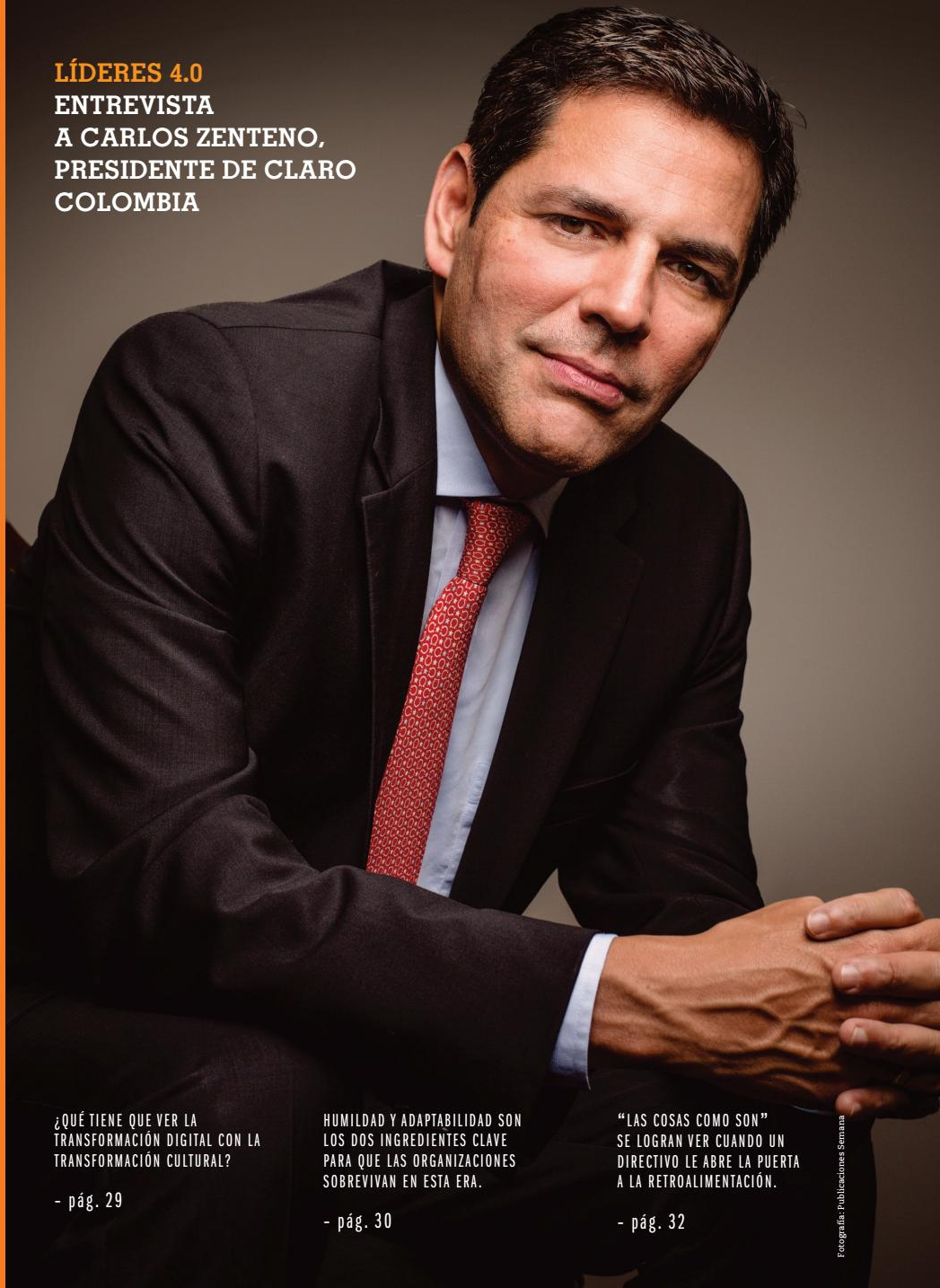
Asimismo, a partir de lo antes mencionado es necesario que los directivos tomen decisiones con base en la explotación de los datos, y las escuelas de negocios deben ser conscientes de la importancia de esta realidad.

Resulta esencial recordar que el éxito en esta era, en gran medida, depende de la construcción de la realidad y no necesariamente de la adaptación a ella. Sin embargo, en este y en los otros aspectos debe primar el factor humano; es lo fundamental para el desarrollo de la sociedad, independientemente de la era y las herramientas con las que se cuenta. **1**



“Es necesario que los directivos tomen decisiones con base en la explotación de los datos, y las escuelas de negocios deben ser conscientes de la importancia de esta realidad”.

LÍDERES 4.0
ENTREVISTA
A CARLOS ZENTENO,
PRESIDENTE DE CLARO
COLOMBIA



¿QUÉ TIENE QUE VER LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL CON LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL?

- pág. 29

HUMILDAD Y ADAPTABILIDAD SON LOS DOS INGREDIENTES CLAVE PARA QUE LAS ORGANIZACIONES SOBREVIVAN EN ESTA ERA.

- pág. 30

“LAS COSAS COMO SON” SE LOGRAN VER CUANDO UN DIRECTIVO LE ABRE LA PUERTA A LA RETROALIMENTACIÓN.

- pág. 32

Fotografía: Publicaciones Semana

¿CÓMO SE LLEGA A SER LÍDER 4.0?

Claro cerró 2018 con más de 29,7 millones de usuarios en Colombia y 46 % del total de abonados del mercado. ¿La tecnología construye al líder de esta era? ¿Qué desafíos y oportunidades le plantea la cuarta revolución industrial a una empresa líder en un mundo por construir?

Las empresas que usan tecnología de comunicaciones y que lideran el mercado son observadas minuciosamente por directivos de numerosos sectores; su forma de operar, de conformar equipos y de afrontar los retos que implica la era digital resultan en interesantes manuales, ahora que la popular y muy mencionada cuarta revolución industrial lleva a sus ejecutivos a cuestionar su quehacer diario, los recursos tecnológicos que implementan día a día en sus organizaciones y las acciones que llevan a cabo para permanecer y trascender en la dinámica que vivimos.

Esta entrevista exclusiva con Carlos Zenteno, presidente de Claro Colombia, para la revista INALDE, nos permite entender esa dinámica desde la posición de un líder que usa la tecnología para cuestionar el imaginario de empresarios y directivos que tienen la idea de que la manera más adecuada de afrontar los retos y desafíos que se avecinan, en esta nueva era, es por medio de la adquisición de la más alta gama de productos y servicios tecnológicos y dejan de lado el factor más relevante: la transformación cultural.



"Hoy no es suficiente crear necesidades en el cliente para luego suplirlas con nuestros productos. La apuesta real está en escucharlos, analizar sus inconvenientes, investigar las posibles soluciones alrededor del mundo, generar un trabajo colaborativo con quienes tienen la experiencia en el campo y encontrar una propuesta que logre solventar sus problemas".

Según Zenteno, uno de los puntos más relevantes a la hora de hacer frente los mercados actuales es entender que el consumidor ha cambiado. "Hoy no es suficiente crear necesidades en el cliente para luego suplirlas con nuestros productos. La apuesta real está en escucharlo, analizar sus inconvenientes, investigar las posibles soluciones alrededor del mundo, generar un trabajo colaborativo con quienes tienen la experiencia en el campo y encontrar una propuesta que logre solventar sus problemas".

¿CUÁL ES EL RETO DEL LÍDER 4.0?

Para el presidente de Claro Colombia existen tres retos que deben ser el foco de atención de los directivos en la era digital: la transformación cultural, el empoderamiento y la confianza.

"La transformación digital es tan solo una consecuencia de la transformación cultural que deben enfrentar las empresas en estos nuevos tiempos". Asimismo, Zenteno destaca que hay diversos factores que intervienen en este proceso; uno de ellos

está relacionado con darles la bienvenida a nuevos clientes que han nacido justamente en la era digital, abrirles la puerta a personas que están acostumbradas a trabajar en este tipo de entornos y que no tienen ataduras a procesos manuales o tradicionales en la empresa. Sin embargo, surge la necesidad de combinar dos tipos de perfiles y talentos: "Cuando hablamos de transformación, esto implica un choque cultural que involucra dos formas de pensar y trabajar: unas más tradicionales, llenas de experiencia y conocimiento del sector, con personas que vienen de un mundo más digital. Esto nos permite tener un complemento para avanzar en la empresa más rápido".

En este punto surgen los grandes retos, pues los directivos deben tener la capacidad de generar **redes**

de trabajo en la organización para que los empleados sean más colaborativos, que desarrollen sus tareas de manera menos individualista y siempre con el foco en el cliente. Debemos mejorar la comunicación interna entre los colaboradores para que "toquen la puerta del vecino y tengan una interacción natural, que planteen sus problemas y los resuelvan en equipo".

Por otro lado, **el reto del empoderamiento se vuelve un asunto fundamental**. A lo largo del tiempo, muchas organizaciones crecieron con un liderazgo vertical, en el que las decisiones se tomaban dentro de los comités de dirección para posteriormente comunicarlas y ejecutarlas. Sin embargo, hoy en día, con la competencia que existe y con un entorno más digital, se requiere que las

personas en todos los niveles de la organización busquen soluciones más creativas, que surjan orgánicamente en el día y que no tengan que escalarse para obtener aprobación. "En Claro estamos trabajando para darles ese poder de decisión a las personas y que entiendan hasta dónde pueden decidir sin necesidad de escalar los problemas que surgen en su entorno".

Como último reto, Carlos Zenteno propone **la importancia de generar y construir confianza**: "¿Cómo lo hacemos? Es necesario darles la oportunidad a las personas para que tengan una mayor participación, pero también buscando descentralizar esas decisiones", afirma.

La confianza hace que el proceso de delegación de tareas sea más fácil, aumente

"Como empresa, tenemos la responsabilidad de escuchar y evaluar las necesidades del consumidor para hacer la investigación pertinente y desarrollar soluciones digitales que se ajusten y nos permitan satisfacer al cliente y marcar una tendencia".



“La confianza hace que el proceso de delegación de tareas sea más fácil, aumenta la productividad, mejora el clima laboral y se fomenta la colaboración”.

la productividad, mejore el clima laboral y se fomente la colaboración. Asimismo, es importante que se cambie la cultura de negativismo y castigo que existía en el pasado. El líder 4.0 debe tener la capacidad de generar

confianza en su equipo de trabajo para que no tenga miedo a arriesgarse y cometer errores, pues esta es la mejor forma de aprender y mejorar los procesos y acciones que llevarán a la empresa a trascender en el tiempo.

CÓMO SOBREVIVIR EN LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Humildad y adaptabilidad son los dos ingredientes clave para que las organizaciones sobrevivan en esta era. Para el presidente de Claro Colombia, **la humildad** es una de las capacidades principales que debe desarrollar el líder del futuro, una humildad que lo ayude a entender que no lo sabe todo y que debe estar abierto a aprender nuevas técnicas, herramientas, procesos, entre otras habilidades que surgirán con el paso del tiempo y los avances tecnológicos.



“Los retos del líder 4.0 van más allá de las habilidades técnicas o la estructura tecnológica que deben implementar las organizaciones”.

Asimismo, esta virtud le ayudará a entender que es importante desarrollar un perfil tecnológico muy especial que le permitirá analizar y escuchar las necesidades del mercado para tenerlas en cuenta en el entorno y en el negocio. Zenteno afirma que esta virtud será clave para que el líder logre ser “coherente con lo que dice y lo que hace, pues debe ser un ejemplo para su organización y su equipo de trabajo. De esta manera generará confianza y aumentará la productividad y apoyo de su empresa, al tiempo que toma mejores decisiones para el futuro de la compañía”.

Por otro lado, es imprescindible **la adaptabilidad**. Una empresa que no se acomoda a las necesidades de los clientes y se transforma a la par con su entorno, no logrará cosechar los frutos de su esfuerzo en el largo plazo. Claro hoy se considera una organización de soluciones digitales hechas a la medida de los clientes, donde la conectividad es el elemento básico. Pasó del negocio de infraestructura al de soluciones y consultoría: “Como empresa, tenemos la responsabilidad de escuchar y evaluar las necesidades del consumidor para hacer la investigación pertinente y desarrollar soluciones digitales que se ajusten y que nos permitan satisfacer al cliente y marcar una tendencia”.

Estamos en un mundo colaborativo y es necesario que los directivos abran su panorama y empiecen a incluir a las incubadoras de innovación en su empresa, pues es la mejor forma de aprovechar el talento que se está desarrollando y facilitar el camino de adaptabilidad al entorno actual. Esta es una de las técnicas que ha usado Claro para que sus productos y servicios trasciendan en el tiempo. “No es posible que una sola empresa, sin importar el

tamaño, logre atender todos los frentes y la demanda del mercado. Tienes que acudir a personas especializadas con los intereses y el conocimiento para desarrollar y resolver cada problema que se presenta”, resalta el presidente de Claro Colombia.

El pensamiento estratégico es fundamental en este proceso de adaptabilidad, el cual deben tener siempre presente los líderes de la cuarta revolución industrial. Hoy los datos envían gran cantidad de información que ayuda a la empresa a tomar mejores decisiones. En esta nueva era es necesario ver los datos con otros ojos, más allá de la información que debe ser almacenada. Los datos tienen un poder muy valioso, pues permiten que los directivos tomen mejores decisiones basándose en información que predice los gustos y preferencias del consumidor, así como su comportamiento y reacciones ante los productos y servicios que las organizaciones tienen para ofrecer.

LA IMPORTANCIA DE LA CONFIANZA

La confianza es un activo muy importante dentro de la empresa, pues permite



“La retroalimentación es uno de los mejores regalos que puede recibir un directivo, ya que le ayudará a su crecimiento personal y profesional y, en consecuencia, al de su organización”.



aumentar la productividad y genera un entorno más amigable para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos que tiene la organización.

Carlos Zenteno afirma que hay que salir del mundo formal y político: “En mis reuniones yo animo a mi equipo de trabajo a que

resalten rasgos de mi comportamiento, que me digan en qué estoy fallando y cómo los puedo ayudar a desarrollar su trabajo de la mejor manera”. Aunque estas son prácticas de difícil implementación, generan grandes beneficios en el largo plazo. “La retroalimentación es uno de los mejores

regalos que puede recibir un directivo; ya que le ayudará a su crecimiento personal y profesional y, en consecuencia, al de su organización”.

Zenteno resalta que es indispensable que los equipos de trabajo lleguen a un nivel de confianza en el que los colaboradores, sin importar el rango jerárquico que ocupen en la organización, sientan la libertad para “decir las cosas como son” sin que esto afecte de alguna manera las relaciones con sus compañeros u otros aspectos relevantes de su cargo y responsabilidades.

Así pues, los retos del líder 4.0 van más allá de las habilidades técnicas o la estructura tecnológica que deben implementar las organizaciones con la llegada de la cuarta revolución industrial. **1**

LOS RETOS DEL **LÍDER 4.0**

Nuevos líderes para los nuevos tiempos

3 Y 4 DE SEPTIEMBRE

SPEAKERS



Patricio Espinosa
Gerente General IBM



Julio Rojas Sarmiento
CFO Banco de Bogotá



Marco Casarín
Presidente Microsoft



Bernardo Serrano
Presidente AXA
COLPATRIA



Ernesto Barrera
Ph.D. en Administración de Empresas
INALDE Business School

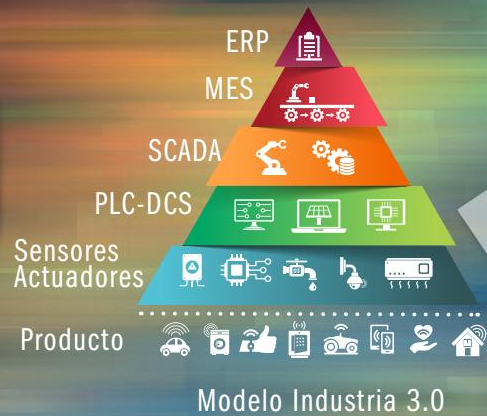


Rohit Deshpande
Ph.D. Harvard Business
School - USA

¡RESERVA TU AGENDA!

*Agenda sujeta a modificaciones

INDUSTRIA 4.0



Carlos Alberto Uribe

CEO, Smart Commerce Inc.
PADE
INALDE Business School

CLAVES PARA EMPEZAR CON EL PIE DERECHO

Hoy hablamos de muchas tecnologías alrededor de la cuarta revolución industrial, entre ellas el Internet de las cosas, pero uno de los principales errores es ver la tecnología como lo más importante en un proceso de transformación digital. De tecnología se debe hablar después de haber identificado qué quiero obtener, cómo quiero cambiar mi modelo de negocio, cómo puedo generar nuevos canales de ingresos

para la compañía, cómo mejorar la eficiencia y los costos de producción, mantenimiento, *facilities*, cómo seguir teniendo control de mis productos una vez salgan de mi planta de producción, cómo garantizo la cadena de frío de mis productos hasta que llegan al consumidor final, etc.

La adopción de las nuevas tecnologías es uno de los principales problemas en nuestros países. Es muy frecuente encontrarse con la pregunta: "¿Su plataforma en qué empresa está funcionando?", y no basta responder que está siendo utilizada por las principales compañías en el mundo. En este punto, entonces, surge la pregunta: "¿Pero, en este país dónde está implementada?".

He recorrido plantas industriales en la región, y he visto diferentes niveles de automatización, incluso robots integrados en esos procesos, pero todavía usamos procesos manuales para la captura de los datos que producen esas máquinas en



Modelo Industria 4.0

los sistemas empresariales de la compañía. Es frecuente ver personas que digitan en el ERP los resultados de la producción del día anterior, o a los operarios registrando en formatos de papel los datos para calcular el OEE de la planta, datos que salen de procesos bien automatizados, pero su confiabilidad podría verse afectada por el error humano o la manipulación de los mismos.

Kevin Ashton, británico pionero en tecnología, quien acuñó la expresión *Internet of Things*, dice que lo valioso de esta tecnología es la capacidad que nos entrega de recopilar la información existente en el mundo, para convertirla en datos digitales que usamos al tomar decisiones. Esta recolección se hace a través de sensores, y nos plantea un ejemplo de cómo los teléfonos inteligentes hoy nos permiten tener en las manos varios de ellos, sin que nos demos cuenta de eso: GPS, acelerómetro, cámara, micrófono, barómetro, giroscopio, sensor de proximidad y sensor de luz. Este tipo de teléfonos son los que permiten que empresas como Rapi, Uber, AirBnB puedan desplegar y crecer sus negocios al unir a sus clientes con los proveedores de sus servicios.

Me voy a referir al Internet de las Cosas Industrial (IIoT, por sus siglas en inglés) para ejemplificar todo lo que llegaríamos a hacer si controlamos la generación de los datos y su uso en el proceso de negocio de una organización.

Nos encontramos en la cuarta revolución industrial, que podemos resumirla con la palabra *Networking*, pero en su amplia definición, no vista desde el punto técnico de interconexión de cosas.

En la industria existe lo que conocemos como la “pirámide industrial” y en la industria 3.0 se caracterizaba por tener una comunicación jerárquica, con una estructura y funciones basadas en *hardware*, y productos aislados.

De esa estructura piramidal hemos evolucionado hacia sistemas y máquinas flexibles, con funciones distribuidas a través de la red, con comunicación y cooperación entre todos los niveles y con productos conectados.

Usar el *networking* de la industria 4.0 para

- 1 Integrar y automatizar haciendo que las máquinas hablen unas con otras, independientemente del fabricante y protocolos de comunicación utilizados.
- 2 Crear programas de mantenimiento preventivo y predictivo.
- 3 Controlar la calidad en tiempo real.
- 4 Rastrear y visualizar todos los datos de producción en cualquier tipo de pantallas HMI (Human Machine Interface).
- 5 Integrar IT (Information Technology) con OT (Operational Technology).
- 6 Integrar completamente las máquinas a los sistemas MES, ERP, Scada, etc.
- 7 Integrar con cualquier plataforma cognitiva para analítica de datos e inteligencia artificial.

pilares fundamentales

Es importante que al implementar un proyecto de IoT adoptemos tecnologías que nos permitan tener claridad de cómo vamos a impactar nuestro modelo de negocio y nos aseguremos de que se cumplan tres pilares fundamentales:

- 1 Acceso a los dispositivos: en las plantas nos encontramos con distintos fabricantes; es importante conseguir los datos, en tiempo real, sin que eso sea un impedimento.
- 2 Acceso a los sistemas empresariales: las compañías tienen todos sus procesos de negocios en su ERP, por tanto, es muy importante que los dispositivos puedan conectarse directamente a las bases de datos y sistemas empresariales, así como a los diferentes jugadores de tecnologías en la nube: Watson de IBM, Azure de Microsoft, MindSphere de Siemens, SAP, SAP Hana, Predix, Dynamics de Microsoft, etc.
- 3 La lógica del negocio: es fundamental que las personas que conocen muy bien los procesos de la operación usen una herramienta que les permita introducir mejoras sin contar con el conocimiento de desarrollo de lenguajes de programación, ni herramientas que solo el área de IT posee, ni pasar por largos procesos para que la gente de IT entienda algo que OT puede hacer.

Hoy vemos una nueva ola de tecnología que está cambiando drásticamente la forma en que las empresas producen, desde la industria automotriz hasta la farmacéutica o la de ensamble electrónico, todas pasan por esta gran ola de automatización. El análisis de datos va a cambiar el juego y definirá qué organizaciones sobrevivirán, y estas serán las que tendrán éxito en términos de aplicación de esta tecnología para producir más, mejor, con más calidad y de una forma más rápida.

QUE LA FORMACIÓN DE PERSONAL NO SEA UNA BARRERA

Otra barrera importante para la adopción de estas tecnologías es la formación de los empleados de nuestras empresas. Cuando decimos que es posible unir el *shoop floor* con el *top floor*, hay que saber que desde el operario más nuevo hasta el CEO de la compañía deben ser capaces de aportar ideas y ponerlas en marcha de una forma fácil y ágil. En primera instancia, esto debe ocurrir en ambientes controlados, por supuesto, pero lo importante es que las personas con el conocimiento de nuestro negocio y con ideas nuevas de mejoras consigan implementarlas con facilidad, directamente.

BUSQUE LA CONJUGACIÓN

Es necesario promover y usar herramientas que ayuden a eliminar esa separación existente de OT e IT en muchas empresas. Tradicionalmente, las personas de tecnología de información no conocen acerca de la tecnología usada en nuestras plantas, pero tienen el control de la infraestructura y del gobierno corporativo de IT, lo que en muchas ocasiones ha llevado a que existan áreas de sistemas al interior de la planta para obtener una mejor posibilidad de acción, pero el resultado de esta práctica es una desconexión grande con las nuevas tecnologías de análisis de datos, conexión a los ERP, inteligencia artificial, etc.

Existen herramientas que unen estos dos mundos, OT e IT, de manera sencilla y que les dan potencial de crecimiento a nuestras empresas, ya que al adquirir datos en tiempo real para administrar, distribuir en los diferentes niveles de la organización y transformar de manera que impacten el modelo de negocio de la compañía, podremos conseguir nuevas formas de ingresos, reducción de costos, manejo de garantías, eficiencia de inventarios y de repuestos y trazabilidad, creando así un ecosistema interconectado con nuestros clientes, proveedores y servicio en campo, lo que realmente es la industria 4.0.



Algunos casos ya están funcionando. Estos son ejemplos de cómo tecnologías bien implementadas pueden hacer la diferencia.

- Una cadena de comidas a escala mundial controla la calidad y el proceso en 18.000 restaurantes alrededor del planeta:

Desafío: administrar la cadena de suministro de freidoras y equipos de 18.000 restaurantes.

Things conectadas: freidoras comerciales, tanques de aceite, máquinas de cocina industriales.

Beneficios: control de calidad, control del proceso, reducción de niveles de inventario.

Ver más: <https://www.youtube.com/watch?v=utqSvJ4L-4M&t=17s>

- Un fabricante de automóviles implementó una integración total entre OT/IT en todas sus plantas de Norteamérica:

Desafío: cómo implementar un sistema de mantenimiento preventivo y predictivo en diferentes tipos de dispositivos industriales.

Things conectadas: diferentes máquinas, robots y herramientas de diversos proveedores.

Beneficios: recopilar datos en tiempo real, incluidos recuentos de ciclos, tiempo de ciclo, vibración, temperatura, estado de la máquina, etc., se correlaciona y alimenta a diferentes plataformas de IT (ERP, MES).

La adopción de estas nuevas tecnologías, donde los datos en tiempo real son analizados y transformados para impactar nuestros modelos de negocio, en el largo plazo nos

convertirá en jugadores de los nuevos retos que nos está presentando la transformación digital.

El largo plazo es fundamental en la definición de los objetivos de un proceso de industria 4.0, inicialmente porque las nuevas tecnologías cada vez llegan con más velocidad y hay que estar preparados para usarlas a medida que lleguen, estructurando muy bien nuestras fuentes de datos, nuestros sistemas de almacenamiento, cada vez más con el uso de estos datos en tiempo real, de forma que reaccionemos con más agilidad a las variables del mercado y a los requerimientos de nuestros clientes actuales y futuros.

Termino con las palabras de Paul Krugman, premio Nobel de Economía en 2008: "La productividad no lo es todo, pero, a largo plazo, es casi todo". **1**



GENERAR

HERRAMIENTAS REALES
PARA UN DIRECTIVO 4.0



CONFIANZA

39

Fomentar la participación, propiciar las redes de seguidores, el aprendizaje permanente y tomar decisiones significativas son la energía que mueve a la empresa hoy.



Ángela Ruiz
Díaz
Country Manager Colombia
Atápalo
PDD
INALDE Business School

www.inalde.edu.co



La transformación digital que surgió con internet desde finales de los años sesenta hizo posible que los mensajes se transmitieran a la velocidad de la luz.

Esto permitió enviar más información con mayor celeridad y, a la vez, se eliminaron prácticamente las limitaciones de tiempo y espacio.

Sus efectos en la sociedad no se hicieron esperar: todos empezamos a transmitir datos. Hoy se estima que más de diez mil millones de dispositivos en el mundo conectados a internet transmiten permanentemente información. Más de la mitad de la población mundial está conectada. La economía gira en torno a esa conectividad y los datos se han convertido en el bien más preciado de la sociedad.

El análisis de esa gran cantidad de información permite realizar acciones para mejorar la vida de las personas. Así ocurre con el tráfico y Waze, por ejemplo. Hoy la movilidad se analiza en tiempo real y se envían alertas a los usuarios para avisar sobre los radares de velocidad, la congestión de vehículos y los policías de tránsito. En paralelo, los comercios cercanos al punto exacto por donde se mueve una persona tienen la capacidad de detectar las necesidades que se pueden presentar

a lo largo del camino y, de forma asertiva y simultánea, contratarán campañas de *marketing online* para enviar alertas de la promoción de precios que hay en la próxima estación de gasolina cuando se ha recorrido "x" cantidad de kilómetros, o alternativas cercanas, disponibles y con ofertas, en cuanto a comida se refiere. Sin olvidar, por supuesto, que este tipo de aplicaciones informan el lugar en el que hay parqueaderos cercanos al destino final y sus respectivos precios, disponibilidades y formas de pago. Por lo tanto, la economía gira en torno a alternativas de negocios que hace diez años eran impensables.

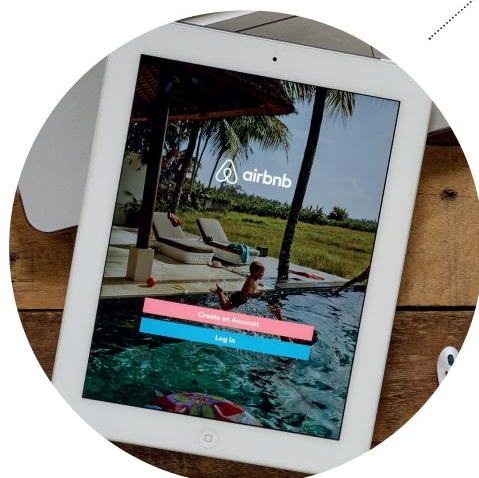


La confianza es el fundamento de las plataformas colaborativas. Es la principal moneda de intercambio y se destaca como un factor clave en su desarrollo y evolución.

Ocurre de la misma forma entre líderes y equipos de trabajo.

Hace veinte años, Google, Facebook, Rappi, Uber, Waze, Airbnb y LinkedIn no existían y ahora cuesta imaginar la vida sin ellos. Para cada necesidad del ser humano (desde tomar un café y llegar a un sitio para dormir, hasta encontrar pareja o hacer el análisis de unos rayos X) hay prácticamente una *app* disponible para descargar o está en proceso de desarrollo. Y esto continúa. El *big data* y la inteligencia artificial permiten a las máquinas procesar millones de datos por segundo, y se están alistando para analizar patrones, estadísticas, aprender más rápido y tomar decisiones acertadas. De esta forma, las máquinas podrán simular mejor el funcionamiento del cerebro e interactuar de una mejor forma con los seres humanos, la sociedad y entre ellas mismas.

Cualquier persona con conocimientos o habilidades para detectar las necesidades de



otros seres humanos puede desarrollar una idea de economía colaborativa, crear una plataforma basada en tecnología y ponerla a disposición de millones de potenciales clientes, para dar solución a sus problemas.

La llamada economía colaborativa es una modalidad de producción e intercambio de bienes y servicios por medio de plataformas digitales. Originalmente, nació de la comunidad de código abierto para referirse a la compartición entre pares de acceso a bienes y servicios, pero ahora la expresión se utiliza en un sentido más amplio para describir cualquier transacción de venta realizada a través del mercado en línea, incluso las del negocio al consumidor (B2C, por sus siglas en inglés, *business to customer*.)

Las plataformas colaborativas generan mecanismos digitalizados que permiten construir confianza al recibir, procesar y publicar los datos de sus usuarios, en particular su comportamiento frente a otros usuarios. Gracias a sus valoraciones, puntuaciones y opiniones, los usuarios construyen la reputación digital que induce a otros a conectarse con desconocidos y provocar transacciones de servicios. Las plataformas colaborativas, al publicar

Se requiere que los líderes desistan de la idea de controlar y asimilen y vivan la confianza, porque solo así serán percibidos como líderes 4.0

información de evaluaciones y reputación, permiten que extraños puedan compartir recursos de forma menos riesgosa.

La confianza es el fundamento de las plataformas colaborativas. Es la principal moneda de intercambio y se destaca como un factor clave en su desarrollo y evolución. Ocurre de la misma forma entre líderes y equipos de trabajo.

Sorpresivamente, la encuesta Gallup sostiene que a escala mundial solo el 15 % de los empleados están comprometidos con sus trabajos. A pesar de los grandes esfuerzos que hacen las compañías por solucionar el problema, estos números raramente varían. Está claro que no es una tarea fácil.

La dificultad de esta transformación en términos de liderazgo tiene que ver con la misma naturaleza de las aplicaciones y plataformas colaborativas, y con la causa de su rotundo éxito: *la confianza*. Se requiere de inmediato que los líderes desistan de la idea de controlar para que asimilen y vivan este concepto básico, porque solo así serán percibidos como líderes que facilitan el éxito personal y profesional de sus empleados, un factor clave de viabilidad para el liderazgo 4.0.

La clave es confianza

El poder no está dado por las jerarquías, por retener la información privilegiada o por tener bajo control todas las situaciones. El poder y el liderazgo están basados en la capacidad de influenciar a las personas. Por lo tanto, el tamaño y la calidad de sus redes y conexiones es lo que determina la capacidad de influencia del líder.

Ya no hay bordes ni barreras físicas entre las compañías y las personas fuera de la organización. En empresas competidoras se trabaja en oficinas compartidas con espacios diseñados para socializar con otros. ¿Cómo o

qué información se puede pretender controlar en estos ambientes? Necesitamos dejar de lado la ilusión de controlar.

La confianza en los equipos de trabajo no es una alternativa. Es la única opción.

En algún punto de la juventud, los padres, seguramente después de muchos regaños, un día dijeron: "Vaya tranquilo (a). Yo sé que usted puede hacerlo bien". No lo hicieron porque quisieron. Lo hicieron porque no había más opciones. Pero les funcionó. Exactamente en eso consiste liderar estas nuevas generaciones. No se puede pretender que los jóvenes hagan lo que el líder quiere, se trata de lograr que ellos sean conscientes y decidan qué es lo que se debe hacer y que, en efecto, lo hagan.

La única forma de conseguir esto es trabajar para que los equipos se comprometan con sus roles dentro de la organización.

Para incentivar el compromiso de los empleados, ellos deben considerar la opción de tener conversaciones a lo largo de toda la organización, que no comprometan sus cargos o permanencia en la compañía. Conversaciones que no estén sesgadas por las jerarquías. Es urgente facilitar esta cultura en las organizaciones.

El compromiso de los empleados se obtiene cuando se sienten escuchados y ellos mismos se dan cuenta de que sus voces generan cambios. Es necesario invitar a la mesa en la que se toman las decisiones, a una muestra del grupo de personas para las cuales se están tomando estas decisiones.

De todo esto se habla mucho, pero llevarlo a la realidad no es algo que suceda de la noche a la mañana.

Algunas de las herramientas que sirven para conseguir esta transformación son:

1. Promover una cultura de información compartida

La información no debe ser filtrada hacia arriba para luego ser empujada hacia abajo, como suele darse en las organizaciones con jerarquías. Es necesario que esta información sea accesible a toda la organización. Los líderes deben ser responsables por conocer y difundir la información de toda la organización. Ellos son los responsables de generar conciencia de la relevancia, el análisis y orientación de esta. La tecnología hoy lo permite. Los sistemas de inteligencia de negocios, CRM, entre otros, están diseñados para esto, y si los líderes hacen bien su trabajo, generar conciencia es algo que debería mantenerlos tranquilos. En el mundo moderno, que está conectado digitalmente y en el que

la innovación y los cambios son una constante y se mueven muy rápido, es necesario que los empleados en cualquier punto de la organización obtengan acceso a los datos relevantes, discutan entre las diferentes áreas de trabajo y entiendan las situaciones. Asimismo, los líderes deben confiar en que su equipo usará el mejor criterio para tomar decisiones que lleven a acciones. La curiosidad tiene una extraña tendencia a esparcirse rápidamente y a generar compromiso entre los

↓ Cuando el CEO involucra a toda la compañía a la hora de tomar una decisión relevante que representa un cambio significativo, toda la organización comenzará a entrar en la misma dinámica.



A partir de que un empleado perciba genuinamente que sus líderes confían en él para las decisiones críticas y para entregar información relevante, se abrirá el camino para que el líder pueda maximizar la energía, creatividad y pasión de ese empleado.

miembros de un equipo. Compartir lo que está pasando y por qué pasan las cosas, los resultados (buenos y malos) y el impacto de las decisiones que se han tomado, son prácticas que facilitan el crecimiento recíproco entre un líder y sus empleados.

En cuanto a la comunicación, los líderes deben confiar en que, ante una pregunta de un externo o una situación de riesgo, sus empleados sabrán qué información entregar y qué información tomarán como confidencial y guardarán en reserva.

Es un trabajo duro porque se requiere involucrar a todas las áreas de la organización, especialmente a las gerencias medias y ejecutivos, que por naturaleza querrán ir en contra de esta corriente por miedo a perder el control o sus posiciones. Si se hace bien, ellos serán facilitadores y no detractores en este proceso de cambio.

2. Crear una red de seguidores

El seguimiento es el proceso social recíproco del liderazgo. El estudio de los seguidores forma parte integral de una mejor comprensión del liderazgo, ya que el éxito y el fracaso de grupos, organizaciones y equipos, no solo depende de lo bien que un líder puede liderar, sino de lo bien que los seguidores pueden seguir.

Hacer partícipes a los empleados de un proyecto en el que el líder está trabajando o de los retos que se presentan, ya sea mediante la red interna de la compañía o a través de cualquier medio de comunicación, hará que ellos sean curiosos ante ese proyecto, se retén y, automáticamente,

se interesen por participar en los proyectos, conocer los avances, sugerir las mejores prácticas y dar lo mejor de ellos para aportar de manera positiva. Cuando los líderes se preocupan por dar validez a estos procesos, se convierten en directivos auténticos que van más allá de sus cargos y esto es algo imparabile, así les fuesen arrebatados esos títulos o cargos. De esta forma, un líder consigue "hacer que las cosas pasen". Cuando esto ocurre y hay resultados exitosos, es importante que se reconozcan los aportes de los seguidores y se comunique que estas acciones forman parte de un claro camino de actividades coordinadas, enfocadas en llevar a la compañía a la posición a la que se proyecta.

3. Implementar decisiones significativas

Los que toman las decisiones hoy, a partir de los CEO, deben estar involucrados en el proceso para que esto suceda en primer lugar. Cuando el CEO tiene en cuenta a toda la compañía para tomar una decisión relevante que representa un cambio significativo, toda la organización comenzará a entrar en la misma dinámica.

Es valioso preguntar a los empleados qué procesos internos consideran que se podrían optimizar o eliminar. Es rentable pedir retroalimentación a los colaboradores sobre un producto o una oferta que se vaya a lanzar. Es importante sugerir una rotación general de cambios entre departamentos y conocer sus opiniones. Además, agrega valor poner en la mesa desarrollos importantes que deben ser priorizados



← Es necesario que la información sea accesible a toda la organización. Los líderes deben ser responsables de conocer y difundir la información a través de toda la compañía.

y preguntar cuál harían primero. Una vez se recibe esta información, se toman decisiones y se ejecutan en la práctica, no hay vuelta atrás. Toda la organización entra en esta dinámica.

4. Promover el aprendizaje permanente

Los líderes de la organización son responsables de ayudar a los empleados a enfocarse más en ser progresivamente mejores de lo que eran antes, en lugar de compararse constantemente con otros. En la cultura de la información compartida se vive con la existencia de los riesgos de forma latente. Ante la existencia de los errores es fundamental reconocerlos, entenderlos y avanzar. La idea es ver los errores como oportunidades potenciales de aprendizaje en lugar de observarlos como indicadores de insuficiencia de

liderazgo. Hacer seguimiento a estos casos, resaltar el aprendizaje y pasar la página, ayudará a que los empleados se sientan seguros y motivados a seguir aportando. De igual forma, se sentirán comprometidos con el no repetir los errores.

De igual manera, es imprescindible promover dentro de las organizaciones las sesiones de seguimiento entre líderes y empleados, la formación permanente, los juegos, los retos y el espíritu de aprendizaje constante, actividades que ayudarán a desarrollar las capacidades de los empleados para responder a los desafíos emergentes en la organización.

A partir de que un empleado perciba genuinamente que sus líderes confían en él para las decisiones críticas y para entregar información relevante, se abrirá el camino para que los líderes puedan maximizar la energía, creatividad y pasión de ese empleado. **L**

REFERENCIAS

1. Buenadicha, César; Caniguera, Albert; De León, Ignacio (2017). Retos y Posibilidades de la Economía Colaborativa en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo. 4, 5. Disponible en: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11313/8308/IFD-DP-Retos-yposibilidades-de-la-economia-colaborativa-en-América-Latina-y-elCaribe.PDF?sequence=3&isAllowed=y>
2. https://es.wikipedia.org/wiki/Plataforma_colaborativa
3. Charlene, Li. Open leadership: How social technology can transform the way you lead. Jossey-Bass editor, 1st edition. 3-15 (24 de mayo de 2010)
4. <https://www.gallup.com/workplace/231668/dismal-employee-engagement-sign-global-mismanagement.aspx>
5. <https://en.wikipedia.org/wiki/Followership>



DIRECTIVOS 4.0: VOLVER A NACER

LA EXPERIENCIA DE LA INDUSTRIA MUSICAL COMO ANTESALA AL PENSAMIENTO DISRUPTIVO



Alejandro Jiménez

Presidente - Región Andes, Sony Music Colombia

El caso de cómo la industria musical ha enfrentado la era digital arroja referentes para sectores que apenas comienzan a sentir cómo desaparece el modelo tradicional que hasta ahora manejaban, mientras son empujados abruptamente fuera de su zona de confort.

¿CUÁL ES LA PROMESA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DE LA MÚSICA EN UNA COYUNTURA DONDE DESAPARECE EL SOPORTE?

- pág. 50

EL LIDERAZGO CON CONOCIMIENTO PERMITE PLANTEAR UN DIÁLOGO PARA REPLANTEAR PARADIGMAS

- pág. 50



48

La industria de la música es uno de los negocios que más ha sufrido cambios en su modelo durante los últimos veinte años. La disrupción que representó el *peer to peer* (Ares, Limewire, Kazaa, etc.), la piratería física y el advenimiento de los servicios de acceso interactivo a música (*streaming*), derivó en que el negocio en sí mismo se haya visto en la compleja tarea de adaptarse a estos nuevos modos de explotación de contenido para mantener su modelo de ingresos. Estos movimientos en el paradigma derivan en cambios en las estructuras y, por tanto, son un reto para los líderes de estas

empresas, en especial, gracias a su dinámica acelerada, pues en menos de diez años toda la industria migró de un modelo de venta a uno de acceso a contenido. Así las cosas, el análisis que se debe plantear con el fin de adaptarse a los actuales cambios y sentar las bases para los futuros, es uno de los desafíos más importantes para los directivos y empresarios de compañías en la industria de la música y de contenidos en general.

EL NEGOCIO DORADO

Desde el momento mismo en que se tuvo la capacidad para grabar sonido, el negocio detrás de la música sufrió un cambio fundamental en su estructura: pasó de vender partituras u obras musicales -en papel- a vender

ejecuciones musicales, fijadas en grabaciones de sonido (fonogramas). El negocio se circunscribía a una cadena de valor que implicaba la selección de repertorios, intérpretes, estudios de grabación y, por supuesto, fabricar en masa los soportes (discos, casetes, cintas, entre otros formatos que fijarían estas grabaciones para ser distribuidas entre el público. Lo anterior, aparejado a las inversiones en mercadeo y promoción necesarias para que el contenido musical fijado tuviera la demanda suficiente entre los consumidores.

DEL CONFORT A LO INCÓMODO

Esta estructura se mantuvo prácticamente inalterada durante buena parte del siglo XX. Sin embargo, con la sofisticación en los mecanismos de fijación de obras artísticas, también se



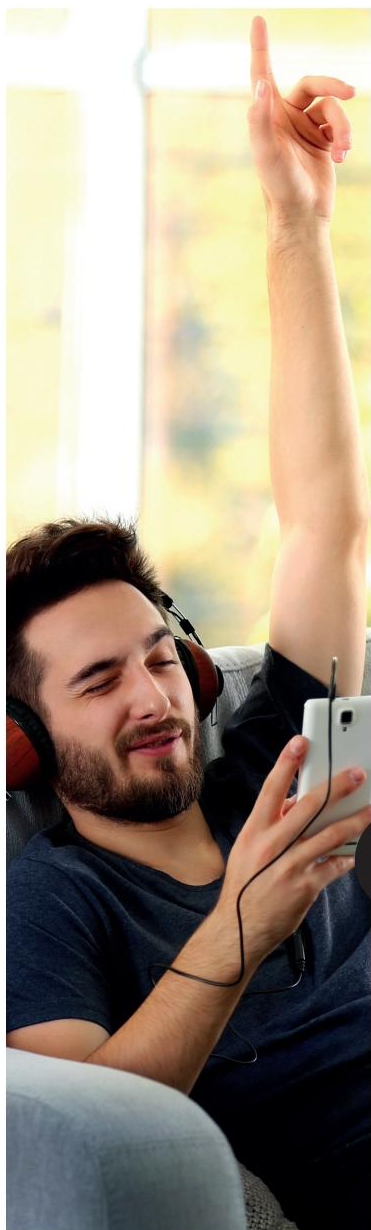
debió ajustar paulatinamente la estructura operativa de las empresas según cada cambio en la tecnología. De esta manera, el mero hecho de cambiar de soporte causaba implicaciones en los modelos de contrato, contabilidad, distribución o pago de regalías. Para finales de siglo, la transformación que sufrió la industria tuvo un impacto sin precedentes, pues representaba la ausencia de un soporte como base para la distribución del producto (fonograma): la música digital. Con esta disrupción, los usuarios podían por primera vez contar con una copia permanente o temporal de una grabación musical, sin necesidad de adquirir mediante una "venta" un soporte que incluyera dicha grabación. No dependían de un elemento físico para disfrutar la experiencia musical que ofrecía la grabación de sonido desde la invención del fonógrafo de Edison en el siglo XIX.

DE AMENAZA A RETO

En tal sentido, las propuestas de valor de las industrias que

dedicaban un buen tiempo de su operación a la grabación, fabricación y distribución de soportes se vieron en entredicho debido a que al momento de prescindir del soporte físico, gran parte de la cadena de valor se tornaba obsoleta. Así, la construcción de un modelo operativo en la transición entre un modelo de negocio y otro representaba para la industria de contenido uno de sus principales retos de liderazgo, pues demandaba una revisión sustancial a sus estructuras, dada la coexistencia temporal de los dos modelos.

Durante lo corrido del siglo XXI, ambos modelos (físico y digital) han coexistido y, por tanto, las industrias musicales debieron mantener su promesa de valor en los dos frentes de trabajo. Por ejemplo, los consumidores de Silvestre Dangond esperaron siempre con ansias el lanzamiento de sus discos de larga duración y acudieron a las tiendas a adquirir el soporte que incluía sus grabaciones (CD, DVD, LP, etc.). Por su parte, cantantes como Maluma, se



destacan como “vendedores” en un contexto de *streaming* de música con más de 27 millones de oyentes en Spotify y superando los mil millones de escuchas (*streams*) en esa plataforma. Sin embargo, el modelo físico ha mantenido una caída sostenida durante los últimos años y el modelo de *streaming* ha mostrado un patrón opuesto, con un crecimiento sostenido a escala global, lo cual deriva en un reto operacional de marca mayor para la industria.

REPLANTEAR EL NEGOCIO

Surge aquí la pregunta latente de cara a este panorama operativo: ¿cuál es la promesa de valor de la industria de la música en una coyuntura donde desaparece el soporte? En estricto sentido, una propuesta de valor se puede definir como una manera de explicar cómo un producto resuelve los problemas de un cliente o lo pone en una mejor situación. De este modo, la operación del negocio de la música debe basar su propuesta de valor en el hecho de “mejorar” las condiciones económicas de los contenidos (fonogramas) que comercializa. Como lo comentamos, en un entorno digital, la fabricación de soportes y su distribución desaparecen de la estructura operativa y, por tanto, las operaciones de una compañía contemporánea de música se ven en la necesidad de replantear su propuesta. Parte de esa propuesta

de valor cambia en razón a las modificaciones en el modelo de monetización, pues los equipos de trabajo que soportan estos valores también lo hacen y las relaciones entre los colaboradores de la organización entran en nodos críticos de conflicto entre un modelo de trabajo basado en la distribución de bienes y otro, en el acceso a contenidos en un contexto digital. Unos y otros equipos deben visualizarse a sí mismos como parte de un proceso orientado a que el contenido aumente sus ingresos en las diversas plataformas de explotación, sean estas de mayor o menor relevancia en la torta de ingresos.

DIÁLOGO CON EL ENTORNO

Con este panorama, el liderazgo se convierte en un aspecto de trabajo clave para cohesionar equipos en tiempos de cambio. El planteamiento estratégico en coyunturas donde confluyen posiciones ejecutivas con amplia experiencia en modelos de trabajo, que cambian con el replanteamiento del paradigma de negocio, y nuevos ejecutivos con cualificaciones en áreas que pueden ser diametralmente distintas implica un diálogo entre experiencias disímiles. El eje de este diálogo debe ser el del liderazgo con conocimiento.

DEL ANÁLISIS A LAS DECISIONES

Esta figura es determinante

para llevar a puerto seguro el proyecto empresarial, de tal suerte que se mantengan los resultados económicos y que, a su vez, estos descansen sobre un modelo que responda a la propuesta de valor de la empresa. De esta forma, un análisis verdaderamente estratégico se convierte en la piedra angular de los negocios de la industria del entretenimiento, pues el equipo debe responder a la propuesta de valor y sus decisiones ejecutivas deben basarse en datos por encima de intuiciones que, aunque seguirán siendo relevantes en el negocio de las artes, en el modelo de *streaming* obligan a poner los datos por encima del mero olfato.

En tiempos de disrupción en los modelos de negocio de una industria determinada, es clave hacernos preguntas para definir qué hacemos como empresa, cómo lo hacemos y por qué lo hacemos en el marco de nuestra propuesta de valor, sin descuidar aspectos fundamentales como la responsabilidad social. A partir de estas respuestas engranaremos nuevas estructuras y desecharemos prácticas obsoletas para que, basados en datos objetivos, consolidemos estructuras competitivas que se adapten oportunamente a los cambios que plantean los negocios basados en la comunicación digital y la producción de contenido. **1**



Mauricio Vélez
Ingeniero y Constructor de país.

SIKA, MÁS DE 100 AÑOS TRABAJANDO CON
TODOS LOS QUE QUIEREN CONSTRUIR PAÍS.

El mayor respaldo es nuestra experiencia.

web.col.sika.com

CONSTRUYENDO CONFIANZA



Revista INALDE → PORTADA / LÍDERES 4.0

LÍDERES 4.0

¿LA ERA DIGITAL ES UN TSUNAMI PARA SU DIRECCIÓN?

An illustration depicting a massive tsunami wave crashing over a city skyline. The wave is a large, brownish-grey mass with white foam, moving from the right towards the left. In the foreground, a city skyline is visible with several blue buildings of varying heights. A small red car is on a road in the foreground, and a white sailboat is on the water to the right. The sky is a gradient of blue and grey, suggesting a storm or overcast day. The overall style is flat and modern.

LLEGÓ LA HORA DE SURFEAR

Sálgase del grupo de los que temen y dé el primer paso: asuma la realidad y encare con el liderazgo y la serenidad que solo tienen los verdaderos líderes ese entorno, a la vez incierto y lleno de posibilidades, que brota en todos los sectores. Los tsunamis existen a la par que hay directivos que también pueden ser disruptivos.



German Serrano Duarte, Ph.D.

Profesor
INALDE Business School

EL DIRECTIVO TIENE LA RESPONSABILIDAD DE CONTRIBUIR A LA TRANSFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD, COMO SU PRIMER INFLUENCER

- pág. 56

¿CUÁL ES LA RAZÓN QUE UBICA A LA PRUDENCIA COMO LA PRINCIPAL CUALIDAD QUE DEBE CULTIVAR UN EJECUTIVO?

- pág. 56

Desde hace varias décadas se habla de la necesidad que tienen las empresas de adaptarse a los cambios planteados por los nuevos tiempos para no quedarse atrás, no solo desde el punto de vista de la generación de productos novedosos y estrategias de negocio más ágiles, sino también de la "actualización" de los sistemas para "estar al día", y la manera de dirigir a las personas.

Expresiones como "el cambio es una constante" o aquella afirmación atribuida a los romanos de que "quien no avanza, retrocede", formaban parte del léxico ordinario hasta hace pocos días.

Pero hoy las cosas son diferentes. Cuando aún no atinamos a resolver el reto de qué hacer con los *millennials*, nos llega ahora la cuarta revolución industrial que

plantea una disrupción de grandes proporciones, que amenaza arrasar con todo lo que encuentre a su paso, a menos que seamos capaces de subirnos a un tren en movimiento que avanza a velocidad de vértigo. Una verdadera transformación que impactará a toda la sociedad y sus instituciones: el trabajo, la familia, la educación, la empresa, la salud... No cabe duda de que nos enfrentamos a un cambio de época.

Es evidente que los avances de esta revolución digital exigirán una mirada diferente al mundo que nos rodea, y la tarea directiva no es la excepción. Es bien sabido que sus dos grandes pilares son la consecución de resultados y el gobierno de las personas. Asignaturas de gran calado que hay que atender con exquisito esmero. Pero, a diferencia de lo que se pudiera pensar, el asunto no es de técnica ni de conocimientos. Lo cual no quiere decir que el directivo no se tenga que esforzar para comprender con precisión los retos a los

que se enfrenta y ponerse a la altura de las nuevas realidades. Pero más que conocimientos deberá hacer acopio de todas sus facultades y destrezas para responder con acierto a la razón de ser de su oficio: tomar decisiones.

No obstante, si bien las nuevas tecnologías -inteligencia artificial, biotecnología, *big data*, Internet de las cosas, etc.- constituyen un verdadero tsunami para la industria y la sociedad en general, vaticinado años atrás por el fundador y director ejecutivo del Foro Económico Mundial Klaus Schwab, algo de lo que podemos estar seguros es que las máquinas no van a sustituir al directivo en esa delicada responsabilidad de guiar los destinos de la empresa y encauzar adecuadamente el trabajo de las personas hacia el logro de unos objetivos propuestos. Esta es la buena noticia; la mala, si cabe, es que ahora, más que nunca, el directivo se tiene que tomar muy en serio el desarrollo de sus habilidades para estar a tono con las exigencias de esta nueva revolución industrial y no morir en el intento.

Velocidad, conectividad, innovación y abundancia de información son algunas de las características de esta nueva era, elementos con los que estamos ya



habitados pero que, a partir de ahora, crecerán de manera exponencial. Un incremento que obliga a decisiones más rápidas y precisas con un rango de tolerancia al error más limitado. Será necesario repensar también la manera de dirigir a las personas, aunque su esencia permanece. Como señala Melendo, el directivo ha de ser capaz de crear un ambiente que permita "hacer rendir humanamente" el trabajo, en el que la gente, a la vez que consigue resultados para la empresa, crece y se desarrolla profesional y personalmente" (Melendo, 1990).

HABILIDADES DIRECTIVAS

¿Y cuáles son esas habilidades necesarias para el directivo en la era digital? Como reza el dicho popular, no hay nada nuevo bajo el sol. Si nos atenemos a los cánones clásicos del *management*, el directivo responde en esencia a una triple función: decidir, mandar y hacer síntesis (Llano, 1996). Le corresponde, en primer lugar, tomar decisiones de todo tipo basado en criterios adecuados según las circunstancias del entorno, intentando acertar; en segundo lugar, debe atender al mando de personas -su equipo de colaboradores-,

un liderazgo tal que consiga que cada uno haga lo que tiene que hacer y lo haga bien y de manera oportuna; y, finalmente, la función de síntesis, que consiste en armonizar el trabajo de los especialistas y encaminar su trabajo hacia el logro de un objetivo común.

No obstante, siendo cierto que los fundamentos de la tarea directiva conservan su esencia, no podemos caer en la simplicidad de pensar que todo sigue igual.

"El buen liderazgo demanda un cambio radical en nuestra visión de involucramiento colaborativo de cara al futuro". Schwab

Evidentemente no es así; los retos están en la especificidad de los elementos de esa triple función. **El contenido de las decisiones será más complejo y exigirá del directivo una mirada diferente para entender los nuevos modelos**

de negocio, los alcances de la inteligencia artificial, el uso de la analítica y los demás elementos de la transformación digital, además de claridad de criterios y agilidad de respuesta. Un cometido que solo se logra mediante un proceso continuo y riguroso de formación, aprendizaje y esfuerzo personal (Cardona, 2004).

LA DIRECCIÓN DE PERSONAS OFRECE UNO DE LOS MAYORES DESAFÍOS

Dotar a la organización de ese talento diferencial que demandan los nuevos tiempos, ofrecer a los colaboradores los medios necesarios para adquirir las habilidades requeridas y encauzar con acierto los esfuerzos de esas personas de tal manera que contribuyan eficazmente a la productividad de la empresa es todo un desafío por el efecto que el ritmo de los cambios puede generar en su entusiasmo, nivel de compromiso y motivación hacia el trabajo. Como señala Schwab (WEF, 2016), "el buen liderazgo demanda un cambio radical en nuestra visión de involucramiento colaborativo de cara al futuro".



← Ante los cambios históricos que se avecinan, aunque en realidad ya están presentes, el peligro es caer en el fatalismo de pensar que esto se va a acabar.

En resumidas cuentas, **el directivo está llamado a cambiar sus esquemas de pensamiento, derribar paradigmas, aprender a dirigir de forma diferente a la que hasta ahora ha llevado con éxito, interpretar con acierto el ritmo acelerado de crecimiento de los negocios, en una palabra, a ser disruptivo.** Y todo esto demanda un cuidadoso ejercicio de reflexión.

PRUDENCIA, VIRTUD DE VIRTUDES

Ante los cambios históricos que se avecinan, aunque en realidad ya están presentes, el peligro es caer en el fatalismo de pensar que esto se va a acabar, que las máquinas dominarán al hombre y que es tarde para reaccionar, o caer en el miedo, ese enemigo oculto que perturba y paraliza;

decía Franklin D. Roosevelt que "a lo único que hay que tener miedo es al propio miedo". O lo que sería peor, subimos a esa locomotora de alta velocidad sin tener plena conciencia de lo que estamos haciendo. Como reza el refrán español "vísteme despacio porque tengo prisa". La precipitación, se sabe, es muy mala consejera.

La cualidad más importante que debe cultivar el directivo es, sin lugar a duda, la

prudencia; su mejor aliada a la hora de tomar decisiones. Se podría decir que es el hábito de decidir bien. Una persona prudente es aquella que tiene criterio, que sabe discernir y que juzga bien, que resuelve las cosas con acierto (Lorda, 2013). La primera decisión con la que tropezamos es cómo hacer frente a la magnitud de los cambios que plantea esta cuarta revolución industrial. La respuesta más inmediata no puede ser otra que "asumir la realidad"; una realidad que no acabamos de descifrar del todo, una realidad que tiene más preguntas que respuestas, llena de incertidumbre, de retos, pero que ofrece también grandes posibilidades de progreso y bienestar para las personas.

Es necesario discernir acerca del alcance real de la situación concreta de cada organización

y de su entorno de negocio: cuáles son los riesgos ciertos, las amenazas y oportunidades que ofrece, y los escenarios posibles a los que tiene que hacer frente; cómo preparar a los colaboradores para que sepan responder a los desafíos de ese futuro que ya está aquí; cómo apoyarlos en su desarrollo profesional y personal; ellos serán, en última instancia, los protagonistas de esta nueva versión de la economía.

Finalmente, no podemos olvidar que el directivo tiene la responsabilidad de contribuir a la transformación de la sociedad, como su primer influencer, haciéndola más próspera y más humana;

su impacto debe traspasar los límites de unos resultados económicos ciertamente importantes, hasta crear un mundo donde las personas puedan encontrar respuesta a sus aspiraciones, incluso, la más alta de ellas, alcanzar la plenitud de vida. Termino con una afirmación del gran canciller de la Universidad de Navarra en la conmemoración de los sesenta años del IESE: "La principal tarea del directivo es la de convocar, formar, orientar, exigir, animar, cuidar y, en ocasiones, sanar ese equipo humano que llevará adelante las actividades de la empresa", y más adelante, concluye que "la empresa es, sin duda, una gran transformadora de personas, para bien o para mal". **■**

FORTALECE TUS HABILIDADES DIRECTIVAS CON LOS PROGRAMAS DE EXECUTIVE EDUCATION

■ PADE

El Programa de Alta Dirección Empresarial, PADE, es un espacio dedicado a la reflexión, aprendizaje y perfeccionamiento de las competencias de los más altos directivos de las organizaciones. El PADE fue el primer programa de Inalde Business School y por más de treinta años ha acompañado a la alta dirección en un entorno único que garantiza el diálogo permanente acerca las proyecciones, necesidades y responsabilidades de los líderes empresariales del país.

■ PDD

El Programa de Desarrollo Directivo, PDD, está diseñado para ayudar a gerentes y directores en el perfeccionamiento de sus habilidades directivas, por medio de una visión global de los negocios en un ambiente de aprendizaje que los enfrenta a problemas propios de la alta dirección. El PDD impulsa el desarrollo profesional y personal, gracias al estudio y discusión de casos que plantean situaciones complejas de negocios, afianzando en los participantes su capacidad para la toma de decisiones.

■ INCOMPANY

Los programas In Company, son soluciones de formación diseñados de manera exclusiva para las organizaciones.

El equipo de INALDE trabaja de la mano con las organizaciones para construir un programa transformador, hecho a la medida de su realidad y sus retos.

Nuestra gran trayectoria, nos permite entregar una experiencia de impacto inmediato y duradero.

PRÓXIMOS INICIOS DE PROGRAMA

PADE: mayo 14 de 2020

PDD: septiembre 17 de 2019

CUANDO SE DETECTA
INSOLVENCIA INTELECTUAL

CÓMO CONFORMAR EQUIPOS

En los tiempos que corren de globalización y revolución tecnológica, se ha acelerado enormemente la difusión de las informaciones. Esto ha generado un impacto en la forma en que se dispone el conocimiento y, por consiguiente, en la gestión de los negocios. Es decir, nuestro negocio puede resultar impactado mañana por la noticia de un evento que sucedió al otro lado del mundo. Casi sin darnos cuenta podemos estar perdiendo nuestro trabajo por un hecho que apenas conocemos o ni siquiera llegamos a discernir.

De la misma forma, existe un sentimiento de autosuficiencia en la mayoría de nosotros que nos dificulta asumir que podemos no conocer de una determinada cuestión. Frente a una situación desconocida tratamos siempre de aplicar la experiencia y el raciocinio para encontrar las respuestas.

Y esta postura tiene mucho que ver con el estilo predominante de liderazgo que, hasta hace algún tiempo, ha sido el "liderazgo heroico". En el marco de este estereotipo directivo, se espera que el líder, el jefe, tenga todas las respuestas, en especial aquellas que se refieren a situaciones de mayor complejidad. Sucede, además, que los equipos liderados por dicho perfil de supervisor pierden con el tiempo su forma y la motivación para analizar temas a fondo, proponer alternativas creativas y superar situaciones de dificultad por sí mismos. Cada día, con más frecuencia, nos enfrentamos a situaciones que exponen de manera cruda nuestra insolvencia intelectual.

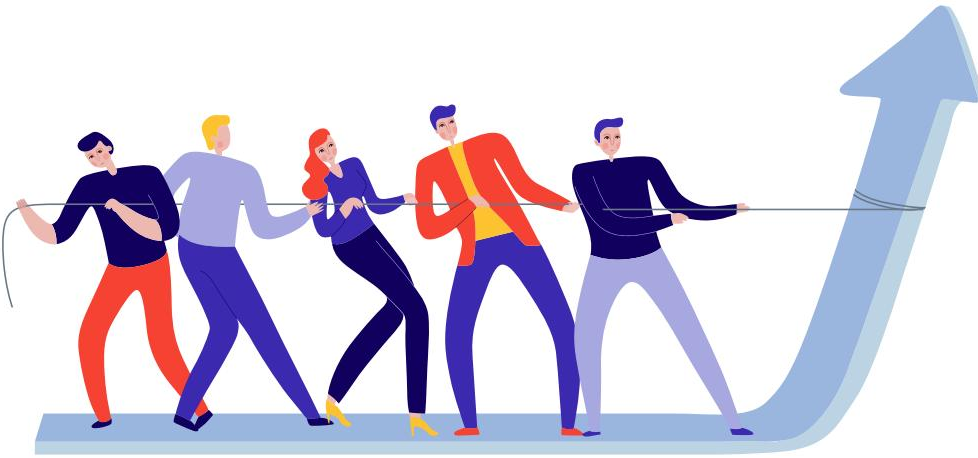
Hace un par de años, cuando iba a jugar un partido de fútbol acompañado por mi hijo pequeño, me preguntó si Messi era tan bueno para ganar un partido él solo. Yo le dije que él era un jugador excepcional pero que, para darle la respuesta a su pregunta, era necesario esperar hasta estar en el campo de juego. Ya en el sitio mismo, apreciamos el impresionante tamaño del campo. Miró a un arco y luego hacia el otro y me dijo: "Papá, creo que para ganar un partido necesitará la colaboración de sus compañeros...". Buen punto. Se necesita alguien que saque del arco, otros que trasladen el balón en el

Opinión relacionada con el auge de la disponibilidad de informaciones en línea, el aumento de la dinámica en los mercados de actuación y la importancia de configurar y gestionar equipos como mecanismo de autodefensa frente a las limitaciones de conocimientos de los individuos.



Gustavo Mas

PADE
Inalde Business School



RECOMENDACIONES INICIALES

campo propio y luego hacia el campo rival, para pasarle el balón cerca del área y colocarlo en la condición que, el mejor del mundo, pueda anotar.

Lo anterior sin considerar que, por errores, omisiones de miembros del propio equipo o por destreza del rival, este también marca goles, lo cual valoriza adicionalmente a la parte del equipo dedicada a defender y no solo aquella que se luce en los ataques. Este es todo un ejemplo de la necesidad de colaboración en el ámbito del trabajo en equipo. Por supuesto, una genialidad de un miembro del equipo puede hacer la diferencia. Pero no puede apostarse todo a ese tipo de jugada que es, al mismo tiempo, tan genial como extraordinaria y única, para enfrentar el día a día de nuestros desafíos.

La primera tiene que ver con la postura personal frente a ese fenómeno que se nos presenta cada vez con mayor frecuencia y que es el desconocimiento, relacionada con el reconocimiento genuino de la ignorancia y, al mismo tiempo, la proactividad para buscar las respuestas, el conocimiento y las informaciones. El desafío pasa por superar un acontecimiento, también inédito en estos tiempos, que es ese desconocimiento frente a la desproporcionada disponibilidad de información. Hasta se ha creado el verbo "googlear" para definir la búsqueda de respuestas a los temas más insólitos que puedan imaginarse. ¡Y siempre se encuentra la información buscada! Esta es una herramienta impensada hace muy pocos años, que nos hizo pasar de la capacidad de conocimiento enciclopédico a la de saber buscar, seleccionar y filtrar las informaciones que se necesitan.

Esta renovación tiene que comenzar en la escuela. La forma en que las personas aprendían hace veinte o treinta años debe ser ajustada a esta nueva realidad. Incluso, pienso en la dificultad que enfrentan hoy los profesores cuando, al tiempo que explican un concepto, los alumnos pueden chequear la información que reciben a través de sus teléfonos y tabletas en tiempo real. Claramente, se necesita reentrenar a los educadores con el fin de



adaptar esta realidad a sus roles para que sean facilitadores del aprendizaje “mostrando” e “induciendo” a los alumnos a descubrir el conocimiento. Claro que seguirán existiendo las clases magistrales en las cuales el mayor provecho vendrá de la mano de escuchar con atención al expositor. Sin embargo, los avances tecnológicos aumentaron de manera exponencial las oportunidades para capturar nuevos conocimientos y es una tendencia que continuará rompiendo con los modelos clásicos de la educación.

2 La segunda recomendación pasa por la configuración de los equipos, los cuales deben tener una adecuada combinación de perfiles y capacidades. En términos generales, podría resumir la selección tomando dos criterios: adaptación y fortaleza. **La adaptación** hace referencia a las capacidades *soft* o interpersonales de los individuos; su flexibilidad para enfrentar diferentes situaciones; la amplitud cultural; la apertura mental para desafiar estereotipos o creencias, y la actitud positiva aun frente a los más difíciles obstáculos que puedan presentarse. Por otro lado, **la fortaleza** considera tanto la robustez intelectual como física; la capacidad de aportar ideas brillantes como de acometer un esfuerzo que exija una disposición especial, extraordinaria; la firmeza y la convicción en sus juicios; el foco en el objetivo; la adecuación de medios al fin, y la insatisfacción a modo de motor propio para la acción. De la combinación de estos dos criterios surgen cuatro perfiles a considerar: ver imagen 1.

UNA FORMA DE CONFIGURAR EQUIPOS DE TRABAJO

La configuración de los equipos debe considerar las características del trabajo a desarrollar. Los modelos de gestión por competencias, que han sido un gran avance en el diagnóstico y estructuración de actividades para el desarrollo de la fuerza laboral, subestiman esta dimensión de la decisión y, en muchos casos, han perseguido la “estandarización” de

los profesionales alrededor de comportamientos estándar como, por ejemplo, el liderazgo, el trabajo en equipo, la creatividad, la orientación a resultados, etc. ¿No sería incoherente pensar que un gerente general designado para implementar un proyecto *green field* y que haya sido escogido por su capacidad de ejecución sea, al mismo tiempo, un líder cooperativo? Del mismo modo, ¿no sería contradictorio pensar que un gerente de contabilidad tenga altos niveles de creatividad? En lugar de hacer foco únicamente en



Imagen 1

	ADAPTACIÓN	ALTA	BAJA
FORTALEZA			
ALTA		Talento / High flyer	Pilar / Building block
BAJA		Agente de cambio / facilitator	Utilero / Kit man

DE LA COMBINACIÓN DE ADAPTACIÓN Y FORTALEZA SURGEN ESTOS CUATRO PERFILES

que los empleados “cierren sus brechas” en cada una de las competencias, el planteamiento debería estar orientado a aprovechar de una mejor forma los perfiles que se disponen para afrontar las diferentes situaciones o momentos organizacionales. Volviendo a la conformación de los equipos, la misma debería ser diferente para dar cuenta de una iniciativa de consolidación, que si se requiere conducir una fase de crecimiento. La estrategia tiene que ser la base para la definición de las competencias y capacidades de los equipos. Y si de estrategia competitiva



hablamos, es clave partir de la noción de *core business* para llegar a *core competencies*, es decir, definir para cada una de las partes del modelo de negocio un posicionamiento diferencial deduciendo, entonces, las competencias y comportamientos que serán clave para ganar el juego competitivo en el mercado.

Una regla que tampoco puede pasar desapercibida a la hora de conformar equipos es la del balance,

ya que cualquier actividad supone contar con la mayoría de los perfiles. Muchos libros se han escrito sobre los “Talentosos” o “High Flyers”. Poco se ha reflexionado sobre el valor que aportan los empleados con bajo nivel de adaptación y fortaleza. Quienes suelen presentar una menor movilidad se convierten en referentes históricos de las organizaciones, en ejemplos de compromiso y continuidad en una era de cambios permanentes. Hay quienes los describen, incluso, como “guardianes de la cultura organizacional” y los consideran los “utileros” de los equipos, quienes crean y mantienen las condiciones para que el resto pueda “jugar”.

En los otros dos extremos de la tabla mencionada arriba encontramos a los agentes de cambio y a los pilares. Los agentes de cambio son perfiles muy necesarios en las organizaciones, pues actúan como facilitadores y catalizadores en los cada vez más habituales procesos de transformación. Aunque no sean necesariamente empleados con alto nivel de autoridad, suelen tener una visión clara de lo que está sucediendo en la empresa, son pacientes pero persistentes, tienen carácter y credibilidad, cuentan con la capacidad de establecer relaciones de confianza y de conectar a las personas en la organización. Por su parte, los pilares son un eslabón, en general, subestimado en los equipos. Dueños de una fortaleza especial, sostienen y empujan a las organizaciones en la dirección definida. Muchas veces no actúan con sutileza, pero su pose apalanca a otros miembros del equipo para que cumplan sus funciones. Estos perfiles podrían, en general, asociarse a roles operacionales, aunque también son muy importantes en áreas de apoyo o administrativas.

EQUIPOS PARA MULTIPLICAR EL CONOCIMIENTO

Entender el asunto de la insolvencia intelectual según lo propuesto antes, coloca a la dirección de las organizaciones frente a un espectro diferente a la hora de decidir la configuración de los equipos. Inclusive, permite adoptar la posición de que se tomen decisiones del tipo experimental, al apostar a que los equipos, conformados por la lógica descrita, definan y adopten su propia dinámica de evolución y consideren a los errores como parte del crecimiento y superación.

Finalmente, el beneficio de trabajar asumiendo que el desconocimiento forma parte del día a día de la gestión y apostar a encontrar en la actuación de los equipos es generar un ambiente de “inmunidad” frente a la tentación de hallar culpables en los momentos difíciles, en los que las cosas no salen según lo previsto. Se compartirán por igual la satisfacción de los triunfos y el aprendizaje que origina la frustración por los fracasos. **1**

DIRECTIVOS 4.0 PARA LA INDUSTRIA 4.0

¿CÓMO ENFRENTAR EL RETO ADAPTATIVO?



**Jorge Iván
Gómez Osorio**
Ph.D. (c)

Profesor
INALDE Business School



Hugo Díaz Luna

Profesor part-time
INALDE Business School



**Alfredo
Rodríguez
Pacheco**

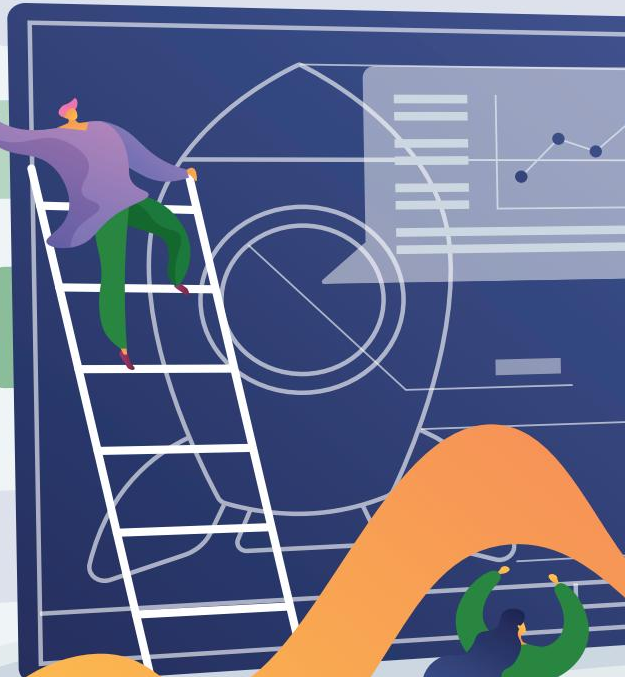
Investigador
INALDE Business School

MATRIZ DE IMPACTO ESTRATÉGICO
DE TI: SELECCIÓN DE LA
TECNOLOGÍA EN FUNCIÓN DE SU
MODELO DE NEGOCIO

- pág. 64

DIBUJO DE MODELOS DE
NEGOCIO: EL *CANVAS BUSINESS
MODEL* AYUDA A ENTENDER LA
MANERA DE PROCESAR DATOS Y
USO DE TECNOLOGÍA IDEAL PARA
LA OFERTA DE VALOR
DE LA COMPAÑÍA.

- pág. 66





Estas son las herramientas y el tipo de capacidades clave que pueden incorporar en su organización, tanto directivos como empresarios, para ganar en el juego competitivo de la cuarta revolución industrial.

La cuarta revolución industrial es la evolución de los sistemas de producción empresarial en los que se pasa de la producción manual a la mecánica, luego a la eléctrica y, posteriormente, a la electrónica y digital. La cuarta tiene que ver principalmente con la relación de un sistema en el que interactúan la persona, la tecnología e internet.

Como consecuencia de la cuarta revolución industrial tendremos mayor automatización a través de robots, datos para una mejor relación con la realidad y productos inteligentes gracias a internet. Se calcula que esta cuarta revolución industrial agregará más de 14,2 billones a la economía mundial en los próximos años y el empleo sufrirá una profunda transformación porque surgirán y desaparecerán oficios en nuestra sociedad. Por ejemplo, estudios de la profesora Sandra Idrovo y del investigador Alfredo Rodríguez muestran que cerca del 30 % de ocupaciones en Colombia corren el riesgo de ser automatizadas.

Por estas razones, nos hemos preguntado qué tipo de herramientas directivas son clave para afrontar la cuarta revolución industrial y, sobre todo, qué tipo de capacidades se deben desarrollar para ser exitosos en este nuevo contexto.

LAS HERRAMIENTAS CLAVE PARA UN DIRECTIVO

Herramienta 1 EL MODELO DELTA

Es un modelo sencillo que pretende dar un paso adicional al campo de la estrategia y consiste en ubicar al cliente en el centro de todo proceso estratégico. Por esa razón, el Modelo Delta centra su atención en brindar una mejor experiencia en la interacción entre la empresa y el uso del producto a través de unas plataformas colaborativas. Es el concepto de empresa extendida. Este modelo se traduce en una mayor integración de la empresa con todos sus *complementors*, de tal manera que se rompa la rivalidad o la relación de negociación y todo entre

en un solo ecosistema de negocios colaborativo.

Un buen ejemplo es el de las empresas que articulan en su negocio a proveedores, *complementors* como BPO y empresas afines con el propósito de sellar una experiencia memorable para el cliente, de comienzo a fin. La tecnología es el medio que facilita la interacción entre el mundo físico-digital según la premisa de la colaboración.

Herramienta 2 MATRIZ DE IMPACTO ESTRATÉGICO DE TI

La "matriz de impacto estratégico de TI, es una herramienta que ayuda a seleccionar el tipo de tecnología necesaria para una empresa en función de su modelo de negocio y su competencia. De acuerdo con esto, el directivo puede

Modelo Delta

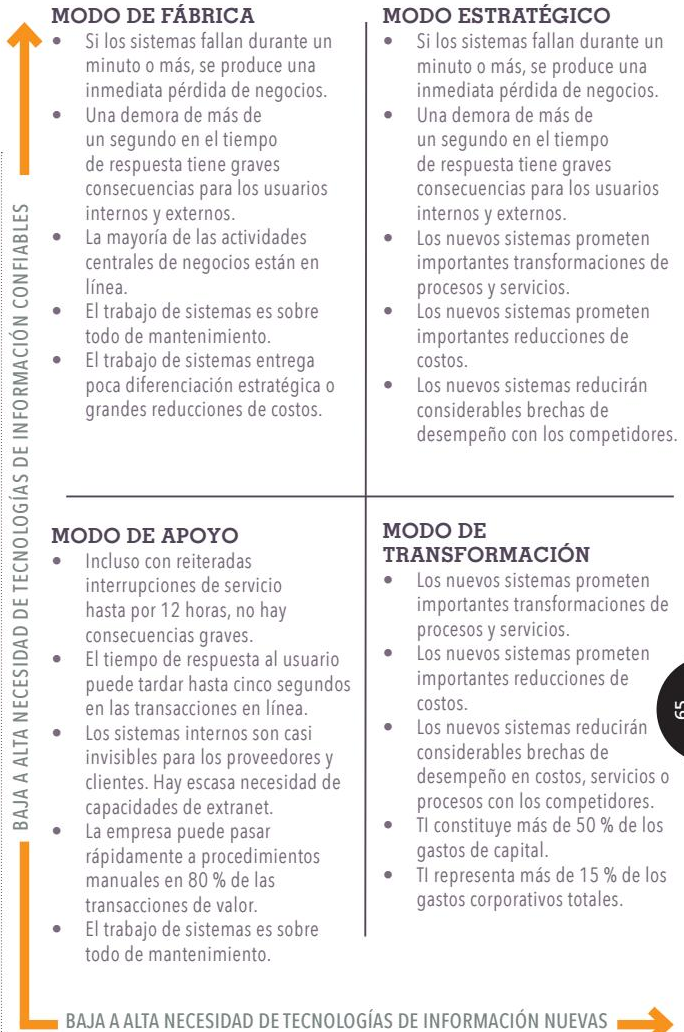


En resumen, el Modelo Delta nos ayuda a articular la relación entre la estrategia empresarial y el cliente a partir de colaboración por medio de tecnologías integradoras del ecosistema empresarial (cadena de valor).

MATRIZ DE IMPACTO ESTRATÉGICO DE TI

tomar un modo defensivo de apoyo, en el cual las TI no son críticas para el modelo de negocio. Generalmente, este modo aplica para aquellas empresas cuyo valor está en el mundo físico, en donde la mayor cantidad de operaciones críticas pueden ser realizadas a través de trabajos manuales. También puede optar por un modo defensivo de fábrica, en el cual la dirección identifica que la prioridad es la estabilidad de funcionamiento de las TI. Este modo aplica a muchas organizaciones donde es muy crítico que sus TI no fallen. Este tipo de organizaciones generalmente tienen presencia física y digital pero no diseñan nuevos productos o servicios gracias a TI.

El modo ofensivo de transformación se toma cuando las TI son críticas en el desarrollo de productos y servicios que explotará en el futuro. Por ende, no es necesario en el corto plazo que las TI sean estables, pero sí fiables, soportando los cambios en su modelo de negocio. Este tipo de organizaciones están orientadas a tener una presencia digital robusta, tanto para sus clientes internos como externos. Por último, el modo ofensivo estratégico se toma cuando una caída en TI de la empresa implica un lucro cesante importante y, así mismo, requieren de actualizaciones constantes.



Fuente: Nolan y McFarlan (2005)

Para que la selección de alguno de los modos propuestos sea exitosa, es recomendable establecer un comité estratégico de TI. Entre las funciones de estos comités pueden estar inventariar activos relevantes o innecesarios, realizar actividades de protección a sus TI, especialmente en el modo de fábrica y estratégico, detectar oportunidades o amenazas en el modo transformador o estratégico, y que entienda el marco regulatorio sobre tecnologías, principalmente en estos dos últimos modos.

Herramienta 3
DIBUJO DE MODELOS DE NEGOCIO

Consiste en comprender el modelo de negocio siempre a través de los gráficos y el lenguaje visual. En este sentido, dibujar las variables importantes en el *back end* y el *front end*, a manera de un Canvas Business Model,

DIBUJO DE MODELOS DE NEGOCIO



Como podemos observar, cada herramienta nos ayuda a pensar de una manera distinta desde el punto de vista directivo. Por un lado, nos invita a ver nuestra red de proveedores y complementors como aliados clave para tener una oferta de valor muy ganadora a través del uso de la tecnología. Por otro lado, nos ayuda a seleccionar la mejor tecnología para nuestro negocio según nuestra propia naturaleza (ofensiva o defensiva) y, por último, nos pide que pensemos gráficamente y veamos cómo incorporar la tecnología a nuestro negocio en función de las necesidades de nuestros clientes.

lo cual ayuda a entender la manera de procesar datos y uso de tecnología ideal para la oferta de valor de la

compañía. En otras palabras, permite repensar el modelo de negocio en función de tecnologías disponibles.

EL LIDERAZGO 4.0

Capacidades de un directivo para la cuarta revolución industrial

Las capacidades que requiere el directivo para la cuarta revolución industrial pasan por un nuevo ADN cultural que consiste en su apertura a lo tecnológico-



Hoy debemos ser más abiertos, flexibles y experimentales. En oposición a los valores de la economía industrial: la rigidez, la estabilidad y las verdades preestablecidas.

digital, para poder estar siempre actualizado y elegir correctamente. Por otro lado, la flexibilidad para cambiar su estrategia por estrategias según las circunstancias y las necesidades. Esto quiere decir que el directivo no puede ser rígido a un plan o un objetivo que en el pasado le funcionó.

En este sentido, la clave es **emprendimiento experimental**, que consiste en poner a prueba las nuevas ideas ante el mercado y medir para aprender, corregir y mejorar, de tal manera que el proceso empresarial se convierta en una espiral de creación y aprendizaje según

los mensajes que el cliente envía en las interacciones.

Una metodología para llevar a cabo el liderazgo 4.0 es, a nuestro juicio, el modelo **LEAN Start Up**, porque ayuda a construir modelos de negocio a partir de experimentaciones, agilidad, medición y cultura de aprendizaje.

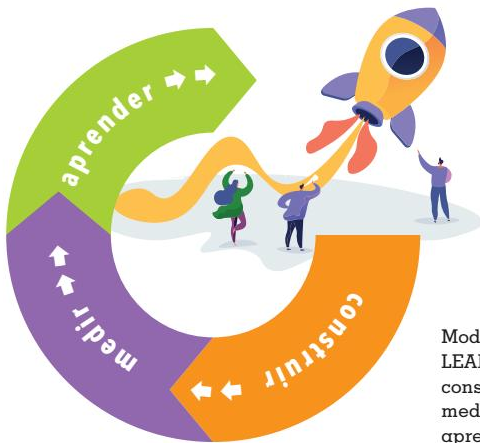
En resumen, todo líder 4.0 debe ser un directivo prudente, porque en el sentido clásico es aquel que juzga el aquí y el ahora según las circunstancias. Es un directivo dinámico, que piensa por sí mismo, humilde –porque pide consejo y se vale de los demás para

entender su realidad– y, sobre todo, es una persona volcada a comprender la realidad del momento cuya mayor característica es la fuerte relación de la persona con la tecnología y sus iteraciones.

En conclusión, tanto las herramientas como las capacidades no evidencian nada radicalmente nuevo para la dirección de empresas. En muchos sentidos es volver a lo básico: el cliente, la colaboración, la elección de tecnología y, especialmente, lo simple del Canvas y su pregunta sencilla sobre qué quieren mis clientes y por qué estarían dispuestos a pagar.

Lo que sí, definitivamente, cambia, es nuestro *mindset*: debemos ser más abiertos, flexibles y experimentales. En oposición a los valores de la economía industrial: la rigidez, la estabilidad y las verdades preestablecidas.

El camino es abrir la mente como directivos y ver en la tecnología una oportunidad para ser más productivos y eficaces. Y el tiempo que liberemos enfocarlo en lo que nunca cambiará, el mejor trato a las personas, el respeto y la escucha activa hacia los demás. **!**



Modelo LEAN Start Up: construir, medir y aprender.

4.0

DIRECTI WORLD

ERIC YUAN DE ZOOM VIDEO COMMUNICATIONS. LA FAMILIA Y SUS EMPLEADOS ESTÁN PRIMERO

- pág. 71

MARILYN HEWSON, UNA DE LAS 100 MUJERES MÁS PODEROSAS DEL MUNDO. PALABRAS Y ACCIONES INFLUYEN EN LA CULTURA DE LA EMPRESA Y EL PÚBLICO.

- pág. 72

MARC RUSSELL BEMIOFF, FUNDADOR, PRESIDENTE Y CO-CEO DE SALESEORCE. UN MODELO FILANTRÓPICO QUE ES LA PUNTA DE SU ICEBERG.

- pág. 73

¿QUIÉNES SON,
DÓNDE ESTÁN, QUÉ
OPINAN Y QUÉ ESTÁN
HACIENDO POR
SU EMPRESA, SUS
EMPLEADOS
Y SU COMUNIDAD
LOS DIRECTIVOS
QUE LE APUESTAN
A LA CUARTA
REVOLUCIÓN
INDUSTRIAL?

VOS WIDE

JACK MA, FUNDADOR DE ALIBABA.
LA FILANTROPIA
Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
NO SE TRATA DE CUÁNTO DONAS
SINO DEL SERVICIO QUE SE
APORTA A LA SOCIEDAD.

- pág. 74

FRED LUDDY, CEO DE
SERVICENOW. DIRECTIVOS CON
BASTA EXPERIENCIA DEBEN HACER
PARTE DE LOS EQUIPOS
DE TRABAJO.

- pág. 76

GINNI ROMETTY, CEO DE IBM.
SE DEBE CAMBIAR EL MODELO
EDUCATIVO Y EL MODELO DE
RECLUTAMIENTO PARA AFRONTAR
LA CUARTA REVOLUCIÓN
INDUSTRIAL.

- pág. 77

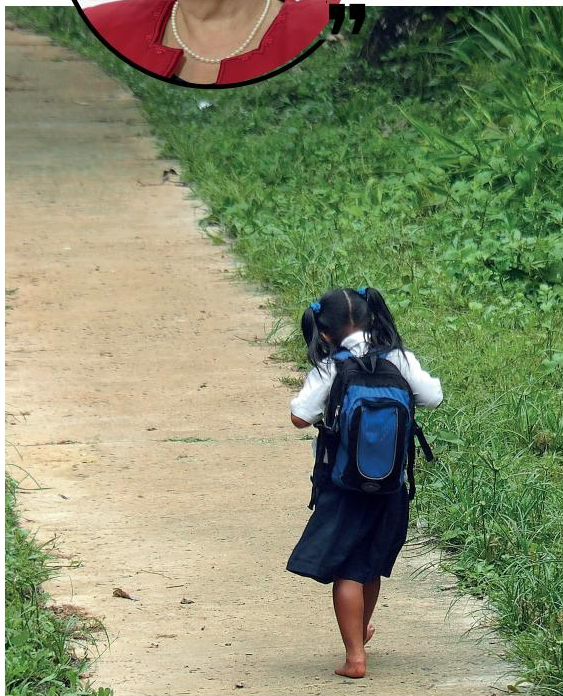
[DE LA DIRECTORA DEL BANCO MUNDIAL]
 >>INVIERTA EN LA GENTE

La reflexión que Kristalina Georgieva, directora general del Banco Mundial hizo durante el más reciente World Forum interesa a los empresarios que buscan equipos ágiles: "El mundo está cambiando muy rápido y es más propenso a los shocks. Hay más crisis, más desastres repentinos y eso ha creado ansiedad en todas partes. A la hora de ver cómo las sociedades y los individuos lidian con esa ansiedad, en algunos países hemos visto un auge del populismo... Aquí, en el banco hemos visto que es necesario un cambio de mentalidad hacia una mayor agilidad y adaptabilidad, que debemos crear comunidades más resistentes a estos shocks. Ante esa creencia tradicional de invertir en activos físicos, infraestructuras o industrias, vemos en el Banco Mundial la gran necesidad de invertir más en la gente".

Georgieva, entre otros también ha invitado a gobiernos, inversionistas y empresarios a preguntarse: ¿Cómo hacemos, con una velocidad de cambio mayor que antes,



↓
 Kristalina Georgieva, directora del Banco Mundial: "vemos en el Banco Mundial la gran necesidad de invertir más en la gente".



para preparar a los países para los problemas del futuro, no los problemas de ayer?. Por ejemplo, si se empiezan a imprimir zapatos en 3D, ¿cómo

afectará a Vietnam? ¿Cómo preparamos a estos países y a sus comunidades para los cambios radicales que están ocurriendo?

[DEL CEO de ZOOM Video Communications]

>>RESUELVA UN PROBLEMA, PERO RESUÉLVALO BIEN

Según el CEO de Zoom, “La regla cardinal para cualquier *startup* es: resuelva un problema realmente grande y resuélvalo bien”, sin importar qué tan grandes sean los competidores, pues “en nuestro caso hubo mucha retórica en torno a la idea de que la videoconferencia se había resuelto, pero en realidad no era cierto”, y es que según Eric Yuan, fundador de Zoom, la razón principal del éxito son los clientes: “Ellos se dieron cuenta de que lo que les ofrecimos era algo que siempre funcionaba, y podían contar con ello para hacer negocios”. Pero un *software*



de comunicaciones que combina videoconferencias, reuniones en línea, chat y colaboración móvil para grandes compañías no es lo único que Yuan ha sabido hacer bien; el año pasado fue galardonado por Glassdoor, que dijo: “Eric Yuan tiene un índice de aprobación del 99 % entre sus empleados”, y este año fue nombrado Empresario del Año por Ernst & Young. Tiene 33 años, y ahora que ha entrado a formar parte

de los multimillonarios de la tecnología dice que sus modelos son Bill Gates, Mark Zuckerberg y Marc Benioff, porque han encontrado formas productivas de utilizar la riqueza para el bien de la sociedad. Se le reconoce por su visión, humildad y determinación. Cree en la familia como su principal prioridad, y en la necesidad de que todos seamos autoaprendices; tal vez por eso, entre los múltiples beneficios que ofrece a sus empleados, llama la atención el reembolso que les entrega por cualquier libro que compren para ellos o para sus familiares, incluidos los libros para niños.



← Eric Yuan, quien tiene un índice de aprobación del 99 % entre sus empleados, cree en la necesidad de que todos seamos autoaprendices.



[DE LA CEO DE LOCKHEED MARTIN]

»»NECESITAMOS LÍDERES QUE DEFIENDAN LOS VALORES



Marillyn Hewson, de Lockheed Martin Corporation, una compañía multinacional de tecnología avanzada para la industria aeroespacial y militar, recibió el premio como CEO del Año en 2018. Durante

su discurso, en Naciones Unidas, dijo: “Necesitamos líderes que establezcan altas expectativas para ellos mismos, no solo en términos de visión y competencia, sino también en cómo expresan su gratitud y ejemplifican la civilidad. Necesitamos líderes que defiendan los valores fundamentales de su compañía en cada faceta de sus vidas. Y necesitamos líderes que entiendan cómo sus palabras y acciones influyen no solo en la cultura de nuestras empresas, sino en la confianza más amplia del público en los mercados libres, el progreso compartido y las oportunidades para todos”.

En 2019, la revista *Time* identificó a Hewson como una de las “100 personas más influyentes en el mundo”. Fue reconocida en 2018 como la número 1 en la lista de las “50 mujeres más poderosas en los negocios”, una de las 10 principales “Empresarias del año” por la revista *Fortune*, y como una de las “100 mujeres más poderosas del mundo” por *Forbes*.



DEL co-CEO DE SALESFORCE »» TODOS ESTAMOS CONECTADOS

“ Esa idea errónea que alguien puso en nuestras cabezas acerca de que las empresas son un tipo de individuo separado de la sociedad y que no se debe poner atención a las comunidades que forman parte de ella, es incorrecta. Necesitamos una visión más ilustrada sobre el papel de las empresas. Las compañías no son algo separado de todo lo demás”. Esta frase es un ejemplo de la filosofía, la personalidad y el compromiso que mueve a Marc Russell Benioff, empresario fundador, presidente y co-CEO de Salesforce, la compañía estadounidense que consiguió escalar la venta de soluciones de ventas, *marketing* y gestión de servicio al cliente a través de aplicaciones tecnológicas y programas en la nube. Y es que hoy por hoy, Benioff, además de haber convertido su idea en la que hoy es la compañía más innovadoras del mundo según la revista *Forbes*, la más admirada del mundo en la industria del *software* y una de las mejores para trabajar, ha puesto la vara



muy alta y está consiguiendo que más empresas adopten sus prácticas. Google, por ejemplo, es una de las 700 empresas que ha copiado el modelo filantrópico integral corporativo de Benioff, conocido como “1-1-1”, en el cual la compañía dona un 1% del capital privado en becas y subvenciones, 1% del producto a ONG y 1% de las horas de los empleados como voluntariado en favor de las comunidades en las que está presente la empresa. También se le reconocen a

↑ A Marc Russell Benioff, empresario fundador, presidente y co-CEO de Salesforce, se le reconoce su capacidad para convocar a favor de luchas sociales, de promoción de la cultura y de apoyo a otras empresas que garantizan entornos democráticos y sanos.

este empresario los esfuerzos diarios por hacer sentir a las personas que trabajan con él en modo “Ohana”, es decir, como en familia.

[DEL FUNDADOR DE ALIBABA Y SU CEO]

» EN UNA EMPRESA, EL SERVICIO A LA SOCIEDAD NO DEBE SER REALIZADO SOLO POR EL EQUIPO DE RSC

Cuando el exprofesor de inglés y comerciante Jun Ma descubrió el poder de internet, visualizó una oportunidad para facilitarle no solo a una sino a millones de empresas la comercialización de sus productos en línea y creó Alibaba hace exactamente veinte años. Hoy, Ma es uno



↑ El premio Netpreneur, de la fundación Jack Ma, fue creado en 2018 para empoderar a la nueva generación de emprendedores de África.

← “Donde sea que se encuentre el problema, ahí es donde se encuentra la oportunidad. La educación rural puede ser el mejor lugar para ver un gran avance en la educación”, dijo Jack Ma, quien desde 2014 brinda soporte a estudiantes y maestros.



de los hombres más ricos del mundo y su empresa es un gigante de internet que lleva en su interior la misma semilla que dio origen al negocio: pensar en el “nosotros” y no en el “yo”. Para Jack Ma, el servicio está en su esencia y se asegura de que la gente entienda que la filantropía y la responsabilidad social no tratan de cuánto donas, sino del servicio que se aporta a la sociedad con el desarrollo por el que una empresa propende y por el tiempo, las

← Jun Ma en Asia, Jack Ma en Occidente.



acciones y el corazón que en ello se involucra. “Servir es una pasión y una fuerza que vienen de dentro” y “es la mejor medicina para todas las enfermedades ... Al involucrarse y hacer su parte para hacer del mundo un lugar mejor, usted será el mayor beneficiado”. Por lo anterior, los usuarios de Alibaba a la vez que compran pueden encontrar formas creativas de donar dinero o tiempo para una causa. Por ejemplo, algunos donan sus “pasos” para arreglar o construir caminos que faciliten el desplazamiento a escuelas

↑ Con el apoyo de la fundación Alibaba, la plataforma digital Buy From Women permite a las agricultoras de Liberia y República Democrática del Congo realizar un seguimiento de sus volúmenes de producción, pagos, ganancias, inventarios, perfiles de compradores y elaborar informes sobre sus registros comerciales.

← Shoes That Grow es una iniciativa que ha entregado más de 110.000 pares de zapatos a niños en noventa países.

rurales en China. Pero ahí no para todo. Taobao Global, por ejemplo, es otra compañía del grupo que tiene como proveedores a empresas sociales fuera de China continental, que comercian los productos de sus comunidades, como paquetes de jabón y café hechos por discapacitados en Taiwán, productos tejidos a mano por mujeres rurales nepalíes, juguetes elaborados con cajas de leche recicladas, y calzado sostenible fabricado por una organización sin fines de lucro con sede en Kenia llamada Shoes That Grow.



Mucha gente ve a Daniel Zhang, recientemente nombrado CEO de Alibaba y dice: usted tiene experiencia en finanzas, debe estar orientado a los resultados. Zhang no lo niega, pero asegura que las decisiones que toma están básicamente impulsadas por la misión. Un par de las tantas reflexiones que ha compartido con empresarios en los últimos meses responden a la incertidumbre que numerosos directivos se plantean por estos días: “Hoy nos enfrentamos a muchas incertidumbres. Estamos en un mundo que cambia rápidamente y también tenemos muchas preguntas sobre el futuro. Pero la clave es que demos pasos concretos para avanzar y lo intentemos. Tratar es muy importante. Tal vez del intento resulte algo bueno o incluso malo. Pero al menos lo intentamos, y supimos que algo estaba mal. Solo de esa manera podemos hacer algunos ajustes e intentarlo de nuevo. Siempre decimos, no tengas miedo de cometer errores. Cuantos más errores cometes, más correcciones tendrás y sabrás qué dirección tomar... la clave es la eficiencia con la que puedes corregirlos”.



[DEL CEO DE SERVICENOW]
>> LA EXPERIENCIA TIENE VALOR AL TOMAR DECISIONES



“El éxito de una idea no solo se relaciona con lo brillante que es, también depende de la experiencia, el tiempo y lo que está sucediendo en el mercado al que se desea ingresar”. Esto es lo que piensa Fred Luddy, CEO de Servicenow, una empresa estadounidense de computación en la nube, que usa la inteligencia artificial para ayudar a las grandes empresas en la automatización de sus flujos de trabajo. Luddy consiguió el know how que hoy tiene en la cima a su empresa, después de haber cumplido cincuenta

← Fred Luddy, CEO de Servicenow.

años, durante los que acumuló experiencia como director de tecnología, desarrollador y empresario, ocupaciones que además le permitieron conocer de primera mano las necesidades del cliente, las soluciones existentes y las ofertas competitivas. Por eso el empresario explica que, si bien los más jóvenes a menudo tienen más conocimientos e ideas sobre lo digital y cómo crear o desarrollar productos novedosos, no se debe descartar en los equipos a los ejecutivos experimentados, pues su experiencia equivale a una comprensión más profunda de las oportunidades, los riesgos y el camino hacia el éxito.

[DE LA CEO
DE IBM]

>> APRENDIZAJE PERMANENTE ES LA CLAVE

//
Muchos, sobre todo los trabajadores, temen la llegada de la IA, inteligencia artificial. Dichos temores e inseguridad laboral son reales. Al respecto, la empresaria y desde hace 7 años presidente y CEO de IBM, dijo: "Cuando hablamos de una crisis de habilidades, realmente creo que el 100 % de los empleos cambiará", pero a la vez, Ginni Rometty argumenta que la crisis no es imposible de superar. Rometty hace un

llamado a las universidades y a los gobiernos para que desarrollen un nuevo modelo de educación y carrera. Esto, de acuerdo con sus reflexiones ante cientos de empresarios durante el World Forum 2019, significa invertir en el desarrollo de habilidades y responder en tiempo real al cambiante panorama de ellas. También significa liberarse de los modelos tradicionales de reclutamiento de aquellos con títulos de 4 años y avanzados. Rometty asegura que en IBM están enfocados en solucionar este problema de habilidades, pues si no se supera en este momento, con la velocidad que se está moviendo, habrá malestar. Por su parte, en el mismo evento, Zvika Krieger, jefe del Centro de Políticas

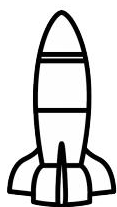
Tecnológicas y Asociaciones para el Cuarto Foro Económico Mundial de la Cuarta Revolución Industrial, dijo al respecto: "El cambio hacia el aprendizaje permanente es absolutamente esencial. A medida que el ritmo del cambio tecnológico se acelera, debemos asegurarnos de que los empleados se mantengan al día con las habilidades adecuadas para prosperar en la Cuarta Revolución Industrial. Eso se aplica tanto a las habilidades técnicas como a las blandas. Habrá cambios en ambas áreas". **I**

Investigación, curaduría y textos a cargo de equipo de periodistas de D. E. Comunicaciones editorial@disenoeditorial.com.

↓
Ginni Rometty, CEO de IBM, hace un llamado a universidades y gobiernos para que desarrollen un nuevo modelo de educación.



NUEVAS AVENTURAS EMPRESARIALES



NAVES 2017 2019

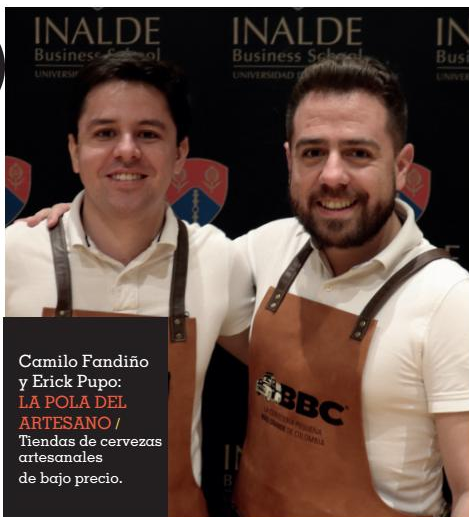
INALDE • BUSINESS SCHOOL



Paulina López:
BAGIE / Un servicio de alquiler de maletas de viaje.



Mauricio García:
MISIÓN SERVIR / El plan de expansión nacional de una compañía de servicios de aseo.



Camilo Fandiño y Erick Pupo:
LA POLA DEL ARTESANO / Tiendas de cervezas artesanales de bajo precio.



Juan Camilo Agudelo:
WAVES HELADERÍA / Una nueva experiencia en grupo en torno a comer helados.



Nuevas Aventuras Empresariales, Naves, busca que los participantes del Executive MBA de INALDE aprendan a transformar cada desafío en una oportunidad por medio del emprendimiento.

Tras un recorrido intenso entre la investigación, el análisis y la planeación, nuestros participantes del Executive MBA 2017 – 2019 presentaron sus Nuevas Aventuras Empresariales – NAVES 2019, proyectos finales de emprendimiento que los participantes del programa Executive MBA exponen como culminación de su proceso académico.

Este año, 54 proyectos vieron la luz para múltiples sectores de tech/plataformas,

Nicolás Montenegro: DISTRIBUIDORA DE ROSAS / Escalamiento de una distribuidora innovadora en Colombia.



turismo, emprendimiento social e industrial, consultoría, alimentos y bebidas, inmobiliaria, educación, finanzas, agroindustria, lujo, productos de consumo, reciclaje, servicios, construcción, salud y flores/servicios.

Esta cohorte se encargó de cautivar a los jurados y sus compañeros por medio de exposiciones cercanas a las necesidades de los colombianos; crearon proyectos de aplicaciones novedosas, de transformación





Luisa Fernanda Erazo:
PADS: ENCUENTRA TU LUGAR /
 Una plataforma para brokers inmobiliarios.



Fabián Leandro Rosas:
IECOHABS BOUTIQUE /
 Alojamiento ecológico tipo boutique social y ecológicamente responsables.

e impacto social, innovación, sostenibilidad, generación de empleo, promoción de vida saludable y cuidado del medio ambiente. Pero la necesidad y objetivo más importante de nuestros participantes será impactar y transformar la sociedad a través de sus iniciativas.

Tres *Family Offices* y dos fondos de capital privado hicieron ofertas preliminares a cinco proyectos. Once jurados, durante los cuatro días, acompañaron a los participantes con sus opiniones frente a los emprendimientos, invirtieron en otros y brindaron ayuda, durante y después del proceso, en términos de capital humano.



En esta edición, 45 proyectos consiguieron inversionistas, aliados o clientes durante las presentaciones.



Los proyectos Naves del Executive MBA 2017 - 2019 se enfocaron en la creación de aplicaciones novedosas, proyectos de transformación e impacto social, innovación y sostenibilidad.



Carolina Marín:
MEDISER /
 Una verdadera revolución en la calidad de la atención médica domiciliaria.



Francisco Javier Ricuarte:
COCUVA: CONSTRUYENDO FUTURO /
 Educación de calidad a bajo costo para niños de escasos recursos.



Juan Camilo Árdila:
ROCKET PARKING /
Plataforma que conecta a personas que necesitan parquear, con personas que tienen parqueaderos.



Nicolás Arango:
CICO /
Una certificación en un modelo de competitividad digital.



El gran reto de nuestros participantes es transformar la sociedad por medio de estos emprendimientos. Ellos se encargarán de impactar la comunidad,, generar más empleo y promover el cuidado del medio ambiente.



María Carolina Serrano:
FUNDACIÓN SOL DE LOS ANDES
/ Emprendimiento social que pretende escalar los niveles de atención de la fundación.





Andrés Rosas,
Jaime Andrés Chávez y
Herman Ricardo Pinzón:
NODO / La red de comercios
más grande de Latinoamérica



ALEJANDRO MORENO SALAMANCA

GIRA ACADÉMICA Y EMPRESARIAL EN ESTADOS UNIDOS





Alejandro Moreno con Rohit Deshpande y Peter Montes



Alejandro Moreno con James Austin y Peter Montes

Alejandro Moreno Salamanca, Director General de INALDE Business School, durante dos semanas estrechó nuevos lazos académicos con profesores, *deans* y directivos en diferentes destinos como Richmond, Virginia, Darden Business School; Harvard Business School e IESE Business School, Nueva York

Durante su visita a Miami, Alejandro asistió al **Seminario Alimentario de Miami -SAM 2019- en San Telmo Business School**, donde presentó el caso: Federación Nacional de Cultivadores de Palma, Fedepalma, escrito por los autores Alejandro Moreno Salamanca, Peter Montes y César Quintero Muñoz. Para nuestro Director, "este es uno de los casos más importantes de la unión empresarial en temas gremiales y es una satisfacción este resultado, pues tiene una marca de liderazgo en el ámbito gremial y para el país". En la presentación también participó Jens Mesa Dishington, presidente ejecutivo de Fedepalma.

Las sesiones y conferencias presentadas por directivos de empresas del sector de alimentos como Luker Chocolate, Just, Inc. y Castillo de Canena, fueron un espacio para discutir más acerca de la competencia de la cadena alimentaria, la sostenibilidad



Jens Mesa Dishington, presidente ejecutivo de Fedepalma, y Alejandro Moreno, director general de Inalde Business School



Presentación del caso de éxito empresarial de Fedepalma por parte de su presidente Jens Mesa Dishington

empresarial, las marcas y los canales digitales.

Además, como parte de esta gira académica, Alejandro estuvo en la sede principal de **Darden Business School** en Charlottesville, Virginia, junto con Larry Murphy, President, Darden Executive Education and Lifelong Learning, Custom Solutions y Nicola Barrett, Executive Director for Darden Executive Education.

En este recorrido también participó en el **2019 June New Deans Seminar Richmond de la AACSB International en Richmond**, Virginia. En este encuentro se reunieron *deans* de diferentes universidades y escuelas de negocios del mundo como University of Connecticut, University of Richmond, Hult International Business School, Universidad de Monterrey -UDEM-, University College Dublin, University of North Dakota, University of San Diego y Northeastern University, entre otras veinte universidades.

Harvard Business School fue otro de los destinos académicos que Alejandro Moreno, junto con Peter Montes, profesor de la Escuela, visitó. Este fue un espacio fructífero para reunirse con los miembros del International

Advisory Board de INALDE en Harvard y conocer de primera mano experiencias pedagógicas, misionales y directivas, además de seguir fortaleciendo la internacionalización de INALDE.

En esta visita, Alejandro se reunió con Rohit Deshpande, Professor of Marketing; Luis M. Viceira, George E. Bates, Professor in the Finance Unit and Senior Associate Dean for Executive Education; Ramon Casadesus-Masanell, Herman C. Krannert, Professor of Business Administration; Ray Goldberg, profesor emérito y quien, a sus 93 años, acaba de publicar su más reciente libro "Food Citizenship", en el que presenta la importancia de la integración interdisciplinaria para resolver los problemas más importantes de la industria de la alimentación; James Austin y Eliot I. Snider, Family Professor of Business Administration, Emritus de Harvard Business School.

Al final de su gira académica y empresarial, Alejandro se reunió con Eric Weber, profesor y director general adjunto de **IESE Business School** y director del Campus de IESE Nueva York.



Peter Montes con Luis M. Viceira y Alejandro Moreno



Peter Montes con Ray Goldberg y Alejandro Moreno

En esta visita, Alejandro se reunió con Rohit Deshpande, Professor of Marketing; Luis M. Viceira; George E. Bates, Professor in the Finance Unit and Senior Associate Dean for Executive Education; Ramon Casadesus-Masanel; Herman C. Krannert, Professor of Business Administration y Ray Goldberg, profesor emérito.



Alejandro Moreno con Eric Weber, profesor y director general adjunto de IES Business School y director del Campus de IES Nueva York.

FOROS

RECURSOS HUMANOS EN LA ERA DEL *BIG DATA*



Este foro CEDIT se llevó a cabo en Medellín y Bogotá. Durante la jornada se efectuaron actividades relacionadas con nuevas tecnologías, como el *big data & analytics* en las empresas de Colombia. Además, se discutió el caso "Proyecto Oxígeno de Google: ¿Importan los gerentes?", se desarrollaron conferencias acerca de *HR + Data & Analytics* y se reflexionó acerca de las preguntas relevantes para la alta dirección.





Asimismo, hubo un panel de expertos, moderado por el profesor Juan Manuel Parra, en el que participaron Ricardo Arango, vicepresidente de Gestión Humana y Tecnologías del Grupo EPM; Felipe Montoya Calle, Vicepresidente de Gestión Humana del Grupo Éxito y Juan David Escobar, gerente general de Datalytics.



ALUMNI

CELEBRACIÓN DE QUINQUENIOS



En el Country Club se llevó a cabo la celebración de Quinquenios, un espacio en el que los egresados, además de compartir entre diferentes generaciones y promociones de todos los programas de la Escuela, disfrutaron de un entorno que promueve un acercamiento para contar nuevas historias, establecer vínculos y abrir posibilidades de negocios.



CONTINUIDAD

EFICACIA PERSONAL Y ORGANIZACIONAL

Se llevó a cabo en el Club Colombia de Cali y contó con la participación de 35 directivos. Allí el profesor Jorge Iván Gómez y los asistentes discutieron acerca de los problemas que enfrentan los directivos a la hora de gestionar su tiempo.

DINÁMICAS ORGANIZACIONALES ÁGILES

El profesor del IAE Business School, Julio Sánchez Loppacher, lideró este taller en el que los participantes recibieron y analizaron las herramientas pertinentes para transformar las organizaciones, optimizar tiempos y rentabilizar procesos. Este evento se llevó a cabo en Medellín.



II SALÓN DE CONEXIÓN LABORAL Y NETWORKING

En INALDE se realizó el II Salón de Conexión Laboral y *Networking* con la participación de HAYS: Recruiting experts worldwide, Colombia; Ramiro Bado, director de la compañía; Ignacio Gómez, Senior Associate, y Christian Guevara, Business Manager, quienes presentaron su punto de vista acerca de las tendencias salariales, empleabilidad, búsqueda ejecutiva y selección para alta gerencia. Asimismo, compartieron algunos consejos y técnicas clave al momento de buscar oportunidades de trabajo y estrategias para potenciar la marca personal.

JORNADA DE ACTUALIZACIÓN: "BIG DATA & ANALYTICS AL SERVICIO DEL MARKETING Y LA GESTIÓN DEL TALENTO".

Durante esta jornada se desarrollaron dos casos y dos conferencias relacionadas con *data & analytics*, predicción de los gustos de los consumidores en marcas e impacto de la *data* en el *marketing*. Los profesores Juan Manuel Parra y Juan Manuel Vicaría estuvieron a la cabeza de este evento, en el que invitaron a los asistentes a empaparse más acerca del mundo digital y aprender a manejar la *data & analytics* en las empresas, sin dejar de lado la intervención humana en estos procesos y teniendo como objetivo que los datos deberían convertirse en un medio de trabajo efectivo.



PANEL DE EXPERTOS

TASA DE CAMBIO Y SU IMPACTO EN LA EMPRESA



Luis Alberto Godoy, gerente general y socio Fundador de Gestión de Riesgo S.A.S. y José Fernando López, gerente de compras de Productos Ramo, compartieron su visión acerca de la tasa de cambio y el impacto que esta tiene en las empresas, en una discusión moderada por el profesor Carlos Enrique Correa. Durante el evento, los asistentes analizaron y resolvieron sus dudas acerca de la gestión de presupuesto y la cobertura de riesgo financiero y cambiario, entre otras.



INNOVACIÓN COMO CLAVE PARA EMPRENDER Y TRANSFORMAR

Ignacio Gaitán Villegas, presidente de iNNpulsa, y Alejandro Franco Restrepo, director ejecutivo de Ruta N, fueron los expertos invitados a este panel, moderado por el profesor Ernesto Barrera

Duque. Durante el evento, los asistentes tuvieron la oportunidad de conocer la experiencia de dos emprendedores exitosos y entender cómo es posible generar valor y dar un paso

adelante en la transformación de la sociedad por medio del emprendimiento. Este Panel de Expertos se llevó a cabo en el Hotel Intercontinental de Medellín.

TRANSFORMACIÓN CULTURAL

Federico Gutiérrez, alcalde de Medellín, y Sergio Muñoz, gerente del Banco Falabella Colombia, fueron los expertos invitados a este evento, en el que presentaron su visión y experiencia acerca de la transformación cultural y organizacional que han vivido tanto Medellín como el Banco Falabella. Durante el panel, moderado por Alejandro Moreno Salamanca, Director General de INALDE, los 250 asistentes tuvieron la oportunidad de hacer preguntas acerca de los cambios que generan grandes transformaciones en las ciudades y en las empresas, cómo manejar las crisis en las mismas y qué aprender de estas experiencias.



PROFESORES Y DIRECTIVOS

CONFERENCIA GLOBAL DE LA ASSOCIATION OF MBAS, AMBA.



El Director General de INALDE, Alejandro Moreno Salamanca, participó en la Conferencia Global de la Association of MBAs, AMBA, la cual se llevó a cabo en Estambul, Turquía. Este evento reúne a los directivos de las escuelas de negocios más importantes del mundo para intercambiar ideas, reflexionar acerca de temas relevantes sobre negocios y liderazgo y revisar las principales tendencias mundiales en los programas de MBA.

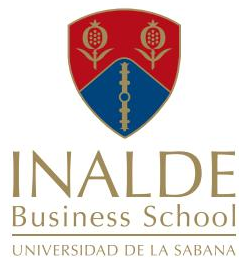


MARÍA PIEDAD LÓPEZ EN EL OCTAVO ENCUENTRO DE FAMILIAS EMPRESARIAS

La profesora y Secretaria General de INALDE, María Piedad López, participó en el Octavo Encuentro de Familias Empresarias de IPADE Business School en México. Durante el evento, María Piedad tuvo la oportunidad de exponer el tema de "Liderazgo femenino en la empresa familiar". Asimismo, participó de un panel de expertos con profesores de Italia y México.

ALEJANDRO MORENO SALAMANCA EN LA 53ª ASAMBLEA ANUAL DE AFILIADOS DE CAMACOL

El Director General de INALDE, Alejandro Moreno Salamanca, fue uno de los invitados especiales en la 53ª Asamblea Anual de Afiliados de Camacol Bogotá – Cundinamarca. Allí presentó la conferencia “Integridad Corporativa Sectorial”, la cual respondió a la temática central de evento: Una región conectada es un territorio inteligente.



LANZAMIENTO DEL CASO “CLARO: TRANSFORMACIÓN DIGITAL”



En el marco de la última sesión del Programa de Dirección Estratégica - Claro, en el que participaron los clientes de esta compañía, el profesor Ernesto Barrera, junto con los directivos y el CEO de la empresa de tecnologías, Carlos Zenteno, presentaron el caso “Claro: Transformación digital”. Entre otros aspectos, este caso destaca cómo la transformación digital ha ayudado a sus clientes a potenciar sus tecnologías y, además, se ha consolidado no solo como una organización de conectividad, sino también de soluciones digitales para sus clientes.

EXECUTIVE EDUCATION



INAUGURACIÓN DEL PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL, PADE: con grandes expectativas y llenos de motivación por la experiencia directiva que vivirán en el Programa de Alta Dirección Empresarial, PADE, 67 presidentes y gerentes generales de organizaciones de diversos sectores de Colombia, México y Perú iniciaron el PADE 2019 en INALDE Business School.



DÍA DE LA FAMILIA DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO: se reunieron en la Escuela los participantes, junto con sus cónyuges, hijos y familiares más cercanos, del Programa de Desarrollo Directivo, PDD.

EXECUTIVE MBA



Algunos de los temas que se discutieron esta semana estuvieron enfocados hacia el liderazgo, *marketing*, emprendimiento y negocios.



PADE



CLAUSURA DEL PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL, PADE

Con orgullo celebramos la finalización del programa con 18 presidentes de importantes empresas colombianas, que culminaron un proceso de arduo esfuerzo y dedicación en el Programa de Alta Dirección Empresarial, PADE.



SEMANA INTERNACIONAL DE ELECTIVAS

La Escuela reunió a participantes del Executive MBA de Barna Management School (República Dominicana), PAD Escuela de Dirección (Perú) e INALDE Business School en la Semana Internacional de Electivas. Durante seis días los participantes tuvieron la oportunidad de integrar sus conocimientos y ampliar su visión empresarial con profesores y compañeros internacionales.

IN COMPANY



CURSO DE GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA: CONCEPTOS, MODELOS Y ESTRUCTURAS EN LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA

→ Este programa In Company planteó nuevos retos para los directivos de la Universidad, a quienes el rector motivó a abrir nuevos horizontes de creatividad para la generación e implementación de estrategias que respondan a las necesidades del mundo actual.



PROGRAMA REGIONAL TEAM MEETING - LAFARGEHOLCIM

→ Participaron 42 directivos de países como España, Argentina, Brasil, Ecuador, México, Costa Rica, entre otros. Durante esta semana, los directivos adquirieron nuevos conocimientos y habilidades en temas de estrategia, análisis financiero aplicado y liderazgos en conflicto, entre otros.

PROGRAMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA - CLARO



→ Participaron 55 directivos clientes de Claro. Durante las 27 sesiones del programa, los asistentes disfrutaron diferentes sesiones académicas relacionadas con dirección en las empresas enfocadas a las competencias morales del directivo, la innovación, transformación digital, pensamiento inventivo sistemático, alianzas estratégicas y finanzas corporativas.



MBA X 1 DÍA

INALDE • BUSINESS • SCHOOL

MBA X1 DÍA es un evento en el cual se da a conocer de primera mano la **metodología del caso**, a través de una vivencia experiencial, para argumentar el porqué de sus decisiones, mientras escucha los puntos de vista de otros directivos que, como usted, buscan el fortalecimiento de habilidades de mando.



ESCANEA EL QR CODE
PARA REGISTRARTE.



Bancolombia

Presenta
Santa Cruz del Islote

www.escuelasostenibilidad.com



La
Escuela
DE LA
SOSTENIBILIDAD

CREATED WITH OUR FRIENDS AT Google

Donde hacen mucho, con muy poco.